

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Implementace systému talent managementu v hutní společnosti

Talent Management System Implementation in a Metallurgical
Company

Student: Bc. Kristýna Maroszová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kristýna Maroszová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Implementace systému talent managementu v hutní společnosti**
Talent Management System Implementation in a Metallurgical Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska talent managementu
 3. Charakteristika hutní společnosti
 4. Analýza implementace systému talent managementu
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill, 2004. ISBN 978-0-07-141434-7.
- CANNON, James A. a Rita McGEE. *Talent Management and Succession Planning*. London: CIPD, 2007. ISBN 978-1-84398-173-2.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

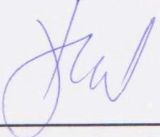
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a další prameny. Veškeré přílohy mi dané k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

.....
Maroszová Kristýna

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí diplomové práce, Ing. Petře Horváthové, Ph.D za její ochotu, vstřícné jednání a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnankyni oddělení Vzdělávání, rozvoje a náboru zaměstnanců za její ochotu a čas, který mi věnovala.

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Teoretická východiskatalent managementu	7
2.1 Východiska talent managementu	7
2.2 Vymezení pojmu talent	8
2.3 Vymezení pojmu talent management	9
2.4 Strategické aspekty talent managementu	10
2.5 Procesy talent managementu	11
2.5.1 Získání talentů	12
Klíčové kompetence	13
Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu	14
Typy hodnocení výkonu	15
Metody hodnocení výkonu	16
Vytvoření talent-poolu	18
2.5.2 Rozvoj talentů	19
Metody rozvoje talentů	19
Plánování kariéry	23
Plánování nástupnictví	24
2.5.3 Udržení talentů	25
2.6 Účastníci talent managementu	26
2.7 Přínosy a negativa talent managementu	28
Shrnutí	29
3 Charakteristika hutní společnosti	30
3.1 Historie a vznik společnosti	30
3.2 Management společnosti	31
3.3 Závody společnosti	31
3.4 Personální úsek	33
3.5 Dceřiné společnosti	33
3.6 Věková struktura zaměstnanců	34
4 Analýza implementace systému talent managementu	36
4.1 Strategické aspekty hutní společnosti	36
4.2 Procesy talent managementu v hutní společnosti	37
4.2.1 Získání talentů	37
Klíčové kompetence	38
Hodnocení výkonu a potenciálu	39

Typ hodnocení výkonu	40
Metody hodnocení výkonu	40
Vytvoření talent-poolu	41
4.2.2 Rozvoj talentů	42
Metody rozvoje talentů	47
Plán nástupnictví	49
4.2.3 Udržení talentů	49
4.3 Účastníci talent managementu v hutní společnosti	49
4.4 Přínosy a negativa talent managementu pro hutní společnost	50
4.5 Vyhodnocení rozhovorů	51
5 Návrhy a doporučení	66
5.1 Nižší počet talentů	66
5.2 Specifikace kurzů dle pracovních pozic	66
5.3 Zkrácení délky některých školení	67
5.4 Poskytnutí volna navíc	67
5.5 Homeoffice	68
5.6 Více pochval	68
5.7 Více výuky cizích jazyků	68
6 Závěr	70
Seznam použité literatury	72
Seznam zkratk	74
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

V současnosti lidské zdroje představují konkurenční výhodu a vytvářejí společnosti přidanou hodnotu. Kvalita jejich schopností a dovedností je prostředkem k dosažení předem stanovených cílů a zajištění efektivnosti. Společnost by talentované jedince měla přilákat, rozvíjet a především si je udržet. Řízení lidského potenciálu směřuje do pojetí talent managementu. Jde o moderní přístup zabývající se řízením talentovaných, vysoce potenciálních jedinců zabezpečující efektivní podnikání.

Systém talent managementu se začal objevovat v zahraničních zemích. Postupně začal pronikat ve velkém do více zemí a v malém rozsahu i do České republiky. V zahraničí talent management využívá velké množství společností. Toto dokládají i různé průzkumy prováděné celosvětově. U nás systém talent managementu není již tak neznámý, jak byl v předchozích letech. Převážně ho využívají střední a velké průmyslové společnosti s dlouhým působením a existencí zahraničního podílníka. Zahraniční podílník tak přenáší přístup, který se uplatňuje v jeho zemi. Také se talent management začíná objevovat i ve společnostech zaměřujících se na obchod a oblast nemovitostí. Přestože používání talent managementu není tak velké jako v zahraničí, můžeme konstatovat, že se jedná o rostoucí trend. Uplatňování talent managementu je velmi přínosné. Proto se autorka práce domnívá, že do budoucna bude užívání tohoto trendu ještě růst.

Svět se důsledkem krizí změnil a starý způsob práce s talenty, jako byla jejich dlouhodobá příprava, stínování, mentoring a rozvoj daného člověka ve vztahu ke konkrétní vyšší pozici, se nyní jeví jako neefektivní. V soudobém moderním pojetí talent managementu je podstatný nový pohled na vybrané jedince, a to jak z lokálního, tak z globálního hlediska společnosti. Na talenty se spíše nahlíží z širšího pohledu, dochází k jejich porovnávání s ostatními a k jejich uplatnění směrem nejenom k vertikálnímu posunu, ale také horizontálnímu. Společnost se snaží přemýšlet o talentech i mimo kontext jejich současného působení a zvažuje se jejich přínos i ve zcela nových funkcích. Významným prvkem talent managementu je také pozorování měnící se motivace talentů a správné načasování jejich přípravy s ohledem na návratnost dané investice zpět do společnosti.

Cílem diplomové práce je analýza systému talent managementu v hutní společnosti, konkrétně v ArcelorMittalu Ostrava, a.s. Práce je zaměřena na všechny tři procesy talent managementu. To znamená, je nutné zjistit, jak společnost identifikuje potenciál zaměstnanců, jak dále své talentované zaměstnance vzdělává a rozvíjí. A v neposlední řadě také jak si je udržuje. Poslední krok je asi nejtěžším ze všech.

Tato diplomová práce je rozdělena na teoretickou část, ve které jsou vymezena teoretická východiska a analyzována sekundární data dle literárních zdrojů. A na část praktickou, která obsahuje charakteristiku vybrané hutní společnosti, popis a zhodnocení systému talent managementu v této společnosti. Pro získání informací je potřebné analyzovat dokumentaci, kterou má autorka práce k dispozici z oddělení Vzdělávání, rozvoje a náboru zaměstnanců. Za hlavní metodu získání informací potřebných ke zpracování práce je považována metoda rozhovoru a spolupráce s HR specialistou. Ta autorku práce uvede do problematiky této společnosti. Na základě zjištěných informací budou předloženy návrhy a případná doporučení, která by společností mohla pomoci zefektivnit systém talent managementu, případně ušetřit náklady a čas s tím spojené.

2 Teoretická východiska talent managementu

V této části jsou vymezena teoretická východiska zkoumané problematiky. Nejprve je vysvětleno pojetí a význam lidských zdrojů. Následně je vymezen pojem talent, talent management, strategické aspekty talent managementu, jeho procesy, výhody a nevýhody a účastníci talent programu.

2.1 Východiska talent managementu

Na úvod je vhodné vysvětlit pojetí a význam řízení lidských zdrojů, které je teoretickým východiskem talent managementu.

Dle Armstronga (2007) se jedná o strategický a logický způsob řízení zaměstnanců, kteří jsou pro společnost nejcennější. Přispívají totiž k dosažení jejích cílů, vytvářejí přidanou hodnotu a jsou tedy nezbytní pro její úspěch. Uvádějí do pohybu materiální, finanční a informační zdroje. Navrhují strategické plány a cíle společnosti, rozdělují finanční zdroje, produkuje výrobky, poskytují služby či kontrolují kvalitu. Proto se společnosti vyplatí do zaměstnanců investovat. Řízení lidských zdrojů je možné chápat jako rozvoj lidského potenciálu v rámci týmu, organizace nebo celé společnosti. Je důležité, aby docházelo k optimálnímu a vyváženému složení lidí a jeho rozvoji.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativních stránek lidských zdrojů (např. počet, věk, formální kvalifikace), ale i kvalitativních stránek (např. výkonnost, tvořivost, motivace). Obecným cílem je potřeba zajistit, aby docházelo prostřednictvím svých zaměstnanců k plnění cílů společnosti (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na:

- zájmy managementu,
- strategický přístup řízení,
- chápání zaměstnanců jako jmění k dosažení stanovených cílů,
- rozvoj zaměstnanců a hodnocení pracovního výkonu k vytváření přidané hodnoty,
- potřebu silné podnikové kultury (Armstrong, 1999).

Úkoly řízení lidských zdrojů jsou prováděny prostřednictvím personálních činností. Uvádí se různé pojetí a počet personálních činností. Dle Koubka (2007) se mezi jednotlivé činnosti zařazuje vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o zaměstnance, personální

informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů a v neposlední řadě také dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Plnění úkolů řízení lidských zdrojů vykonává personální útvar a vedoucí zaměstnanci společnosti. Personální útvar formuje a uskutečňuje personální strategie a politiky společnosti. Poskytuje rady a podporu k dosahování jejich cílů prostřednictvím zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci jsou zapojováni do procesu strategického rozhodování (Armstrong, 2007).

Všechny výše zmíněné činnosti se samozřejmě projevují i v systému talent managementu. Jedná se o plánování pracovní síly, získávání a výběr nových zaměstnanců, řízení výkonu, plánování kariér a nástupnictví, vzdělávání a rozvoj, odměňování zaměstnanců. Všechny tyto činnosti jsou vzájemně propojeny a tvoří tak soudržnější celek. Vhodným nástrojem systematické práce, který může přispět k efektivnějšímu fungování společnosti, je právě talent management (Armstrong, 2007).

2.2 Vymezení pojmu talent

Co si vůbec pod slovem talent představit? Vymezit pojem talent a talent management není tak jednoduché. Existuje celá řada formulací. Autorka práce vybrala pro ni pár nejvýstižnějších definicí.

Někteří za talent považují mimořádně schopného zaměstnance s velkým potenciálem, který může ovlivnit výkon společnosti. Takto se odborníci domnívají, že talent management se týká jen klíčových zaměstnanců, kteří mohou zastávat vyšší či vrcholové pozice. Znamená to, že vysoké posty jsou obsazovány z vnitřku. Jiní odborníci ovšem konstatují, že talentem může být kdokoli, kdo může pomoci společnosti dosahovat jejich stanovených cílů. To, jakou měrou tento jedinec přispěje k naplňování cílů, záleží na společnosti a jejím postoji k rozvoji tohoto talentovaného jedince (Horváthová, 2011).

Jedna z nejobecnějších teorií vystihuje, že talentem se rozumí jedinec podávající **vysoký výkon** a projevující **vysoký potenciál**. Talentovaný člověk by měl podávat nejen vysoký výkon, ale měl by být snadno adaptabilní, houževnatý, cílevědomý a přirozený vůdce.

Je důležité, aby si společnost ujasnila, kdo je pro ni talentem. Dle Hroníka (2007) talent není omezen věkem, ale jeho měřítkem je výkonnost a perspektiva tuto výkonnost zvyšovat.

Talentovaný jedinec je mimořádně schopný zaměstnanec s vysokým potenciálem, který se významně podílí na výkonnosti společnosti. Talent management se tak týká jen klíčových jedinců, kteří jsou schopni obsadit vyšší či vrcholové pozice (Smilansky, 2006).

Dle Cheese (2008) je talent speciálním darem, který je většinou spojen s uměním, sportem nebo intelektuální činností. S určitou mírou neurčitostí a v přeneseném smyslu je za talent označována osoba či skupina osob, která je obdařena tímto talentem.

Česká republika je pověstná tím, že za talenty se zde považují ti, kteří mohou obsadit manažerské pozice. Což zrovna není příliš dobré mínění, protože manažeři nejsou jediní, které můžeme pojmenovat talenty. Existuje celá řada specifických oblastí, kde jsou klíčové dovednosti nutné (Horváthová, 2011).

Autorka práce považuje za talentovaného jedince takového zaměstnance, který podává vysoký výkon a je houževnatý a cílevědomý k dosažení cílů.

2.3 Vymezení pojmu talent management

Jedná se o proces řízení talentů, který zahrnuje získávání, motivaci, stabilizaci, rozvoj a plánování následnictví. Tyto činnosti jsou navzájem propojeny a tvoří jednotný celek. Díky tomu může být dosaženo získání a udržení potřebného množství talentovaných jedinců (Kocianová, 2012).

Talent management je proces se širší časovou i odbornou perspektivou. Je proto nutné rozeznávat ho od odborné přípravy zaměřující se na potřeby konkrétního pracovního místa a adaptačního procesu zaměřeného na nově vstupující zaměstnance. Jedná se o proces identifikace, získávání, rozvíjení, udržení a využití talentů. Vhodnými talenty mohou být interní zaměstnanci či externí jedinci. K identifikaci interních talentů se používá hodnocení výkonnosti zaměstnanců, např. 360° zpětná vazba, zhodnocení potenciálu zaměstnanců či doporučení manažerů. K získání talentů z externích zdrojů je nutné využít aktivního přístupu, profesionálního výběru a také kvalitního personálního marketingu. Taktéž je důležité učinit lákavou nabídku zahrnující nejen finanční odměny, ale především možnost dalšího kariérního rozvoje (Kocianová, 2012).

Dle Hroníka (2007) je k dosažení úspěšnosti a efektivnosti talent managementu zapotřebí dodržení několika podmínek, a to:

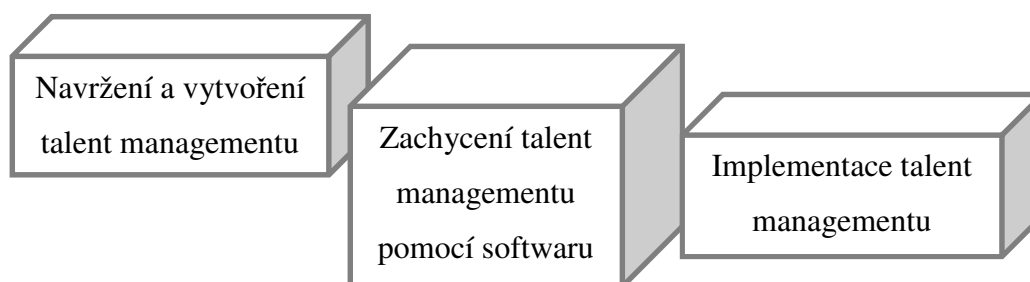
- potenciální zaměstnanci mají možnost vstupu na jakoukoliv pozici,
- společnost nevytváří z talentů přednostní klub,
- společnost je schopna nabídnout skutečnou vyhlídku a možnost udržení si talentů,
- motivace zaměstnanců,
- poskytnutí komunikace s celou společností.

Z hlediska úkolů řízení lidských zdrojů a jednotlivých personálních činností nevyžaduje talent management žádné speciální požadavky. Je nutné pečlivě uplatňovat nejlepší zásady a přístupy, které jsou osvědčené v praxi. Hlavním přínosem je identifikace a udržení talentů. Dále pak dochází k rozvoji talentů, efektivnímu využití jejich potenciálu, efektivnějšímu plánování nástupnictví a také ke snižování nákladů na fluktuaci (Zpravodaj klubu personalistů).

Existují tři základní složky, které vytvářejí tzv. filozofii talent managementu. Ta je znázorněna na obrázku 2.1. Dle Horváthové (2011) se jedná o:

- navrhnutí a vytvoření systému talent managementu odpovídajícího daným potřebám společnosti,
- prostřednictvím speciálního softwarového vybavení zachycení talent managementu,
- implementace talent managementu do společnosti.

Obrázek 2.1 Filozofie talent managementu



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 30. ISBN 978-80-7357-665-3.

Hlavním cílem talent managementu je získat ze zaměstnanců vše nejlepší, co je možné. Tímto se zvyšuje výkonnost společnosti a je zajištěn tak její úspěch a konkurenceschopnost.

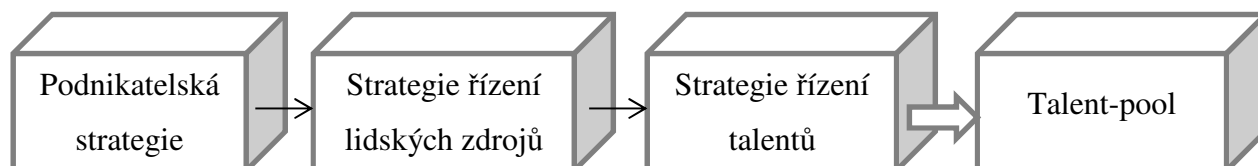
Autorka práce za talent management pokládá soubor systematicky provázaných činností, které jsou nezbytné k identifikaci, rozvoji a udržení těchto talentovaných zaměstnanců.

2.4 Strategické aspekty talent managementu

Je nutné vytvořit strategii talent managementu, která bude v souladu s podnikatelskou strategií a se strategií řízení lidských zdrojů. Prostřednictvím těchto strategií dochází k realizaci klíčových aktivit. Jedná se o identifikaci talentů a zjištění současného stavu,

vytvoření systému pro analýzu kompetencí, hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu, získání těchto talentů, rozvoj jejich potenciálu, udržení talentů a jejich využití k plnění stanovených cílů. Vztah mezi strategiemi je vymezen na následujícím obrázku 2.2.

Obrázek 2.2 Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent-poolem

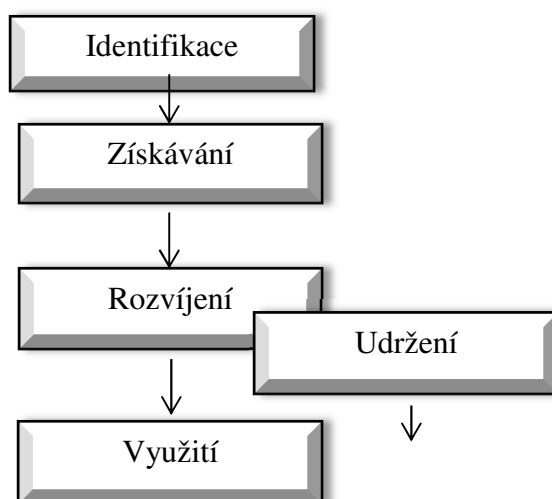


Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 33. ISBN 978-80-7357-665-3.

2.5 Procesy talent managementu

Vyústěním strategie talent managementu jsou poté jednotlivé procesy, které vedou k naplnění stanovených cílů. Jde o **získání, rozvoj a udržení talentů**. Jednotlivé procesy budou popsány podrobněji níže. Na následujícím obrázku 2.3 jsou znázorněny procesy talent managementu.

Obrázek 2.3 Procesy talent managementu



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. s. 110. ISBN 978-80-247-1457-8.

2.5.1 Získání talentů

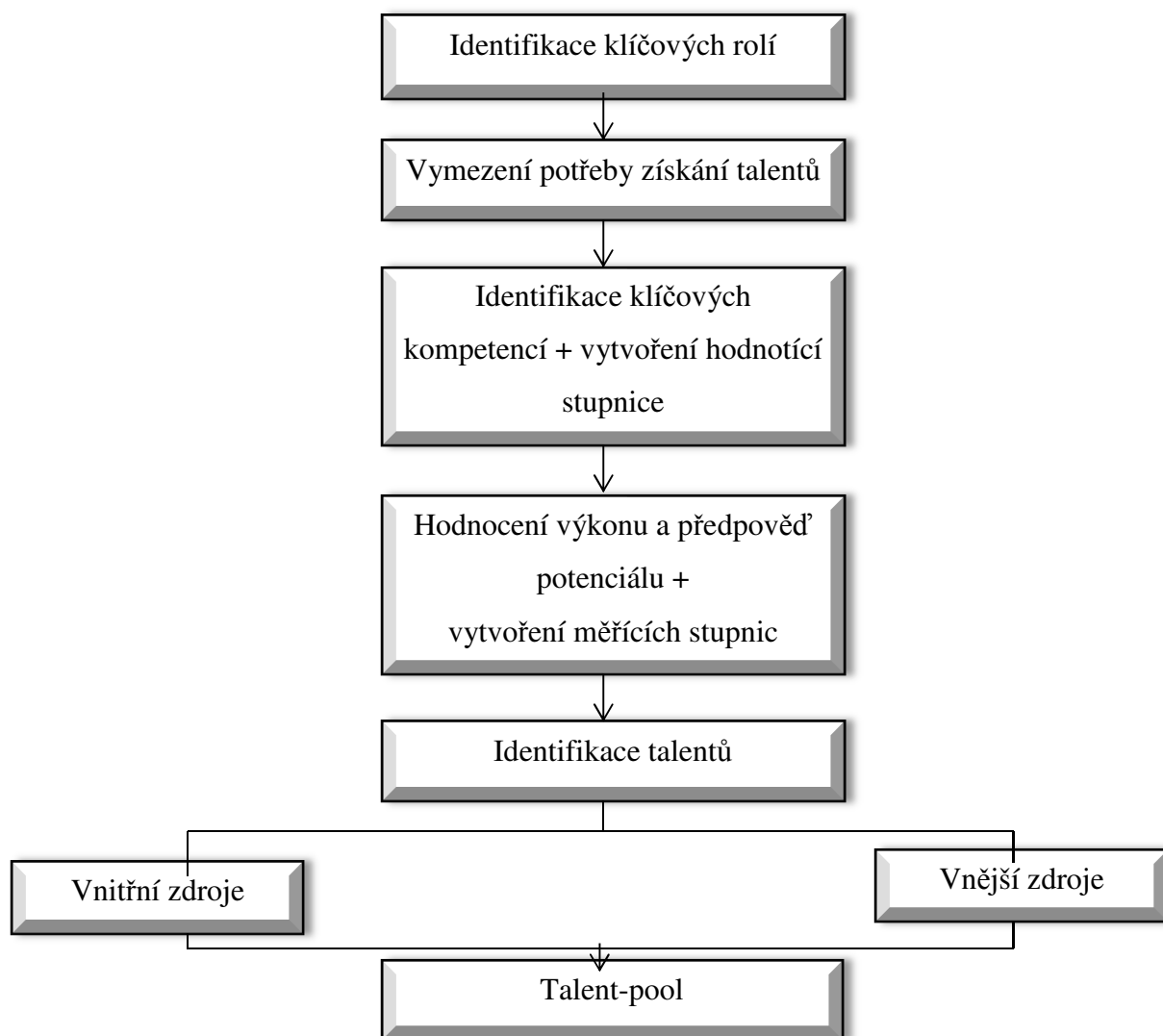
Nejprve je nutné identifikovat klíčové role a kompetence. Následně je zapotřebí stanovit, zda společnost má zaměstnance s potenciálem, nebo tyto talenty musí získat z vnějšího prostředí. Úspěšnost talent managementu netkví v počtu talentů, ale v tom, jak společnost tyto talenty dále rozvíjí a udržuje si je (Horváthová, 2011).

Dle Hroníka (2007) se nejčastěji k získání talentů z vlastních řad využívá metody systému hodnocení, účasti na projektech, Development Centre, 360° zpětná vazba, měření potenciálu a metody nominace.

Horváthová (2011) mezi metody získání nových talentů z vnějších zdrojů řadí vyhledávání zaměstnanců u konkurence, vyhledávání talentovaných studentů či absolventů, kontaktování bývalých zaměstnanců, oslovení rodinných příslušníků či přátel stávajících zaměstnanců společnosti, využití inzerce v tisku, vyhledávání prostřednictvím internetu, veletrhy pracovních příležitostí, využití Headhunterů. Headhunting znamená vyhledávání zaměstnanců na pozici středního a vrcholového vedení. Headhunter musí být seriózní a velmi diskrétní. Pro získávání zaměstnanců využívá databáze či vlastních kontaktů. K práci nezbytně potřebuje podrobné informace o společnosti. Na konci svého počínání zpracovává seznam všech potencionálních uchazečů, avšak nesmí uvádět jejich jména (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Na obrázku 2.4 jsou zobrazeny tři základní kroky procesu získání talentů. Jde o identifikaci klíčových rolí a vytvoření hodnotící stupnice, hodnocení výkonu a předpověď potenciálu a v neposlední řadě vytvoření talent-poolu. Tyto kroky jsou vysvětleny níže.

Obrázek 2.4 Proces získání talentů



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 51. ISBN 978-80-7357-665-3.

Klíčové kompetence

Společnost nejprve musí identifikovat klíčové kompetence, které jsou nezbytné pro vykonání dané práce a zajištění tak úspěchu jedince a celé společnosti. Pomocí specifikace kompetencí může společnost stanovit, jakým směrem by se měl talent jednotlivých zaměstnanců formovat, aby bylo dosaženo efektivnosti a plnění stanovených cílů. Klíčové kompetence by měly poskytovat významnou hodnotu pro zákazníky a přispívat k uspokojení jejich potřeb, formovat bariéry vstupu konkurence a dovolit společnosti vstoupit na širokou škálu trhů (Horváthová, 2011).

Jak klíčové kompetence určit? Možností existuje několik. Ve společnosti je k dispozici seznam kompetencí, dle kterého manažeři mohou vybrat ty nejdůležitější. Dále je možné analyzovat klíčové požadavky pracovních míst, nebo pozorovat zaměstnance a porovnávat je. Jinou možností je identifikace klíčových kompetencí skupinou expertů, která je tvořena úspěšnými nadřízenými. Využití jednotlivých technik však záleží na konkrétní situaci a doporučuje se dané techniky kombinovat. Na každé pozici jsou jednotlivé kompetence na základě jejich přínosu zhodnoceny a následně obodovány stanovenou stupnicí. K tomuto se využívá tzv. kompetenční mřížka (Horváthová, 2011).

Po definování klíčových kompetencí následuje hodnocení pracovního výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců.

Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

V rámci **hodnocení výkonu** dochází k měření dosažených výsledků u oblastí, za které je zaměstnanec zodpovědný. Dle Horváthové (2011) se k hodnocení vnitřních zdrojů nejčastěji využívá této měřicí stupnice:

- velmi překračuje očekávání (5),
- překračuje očekávání (4),
- splňuje očekávání (3),
- pod očekáváním (2),
- hluboce pod očekáváním (1).

Měřicí stupnice hodnocení výkonu vnějších zdrojů dle Horváthové (2011):

- velmi překračuje ostatní kandidáty (5),
- překračuje ostatní kandidáty (4),
- rovná se ostatním kandidátům (3),
- pod úrovní ostatních kandidátů (2),
- hluboce pod úrovní ostatních kandidátů (1).

Předpověď potenciálu představuje prognózu toho, o kolik úrovní je možné, aby zaměstnanec na základě hodnocení výkonu, výcviku a rozvoje postoupil. Měřicí stupnice u předpovědi potenciálu se z hlediska vnitřních či vnějších zdrojů neliší. Nejčastěji využívanou měřicí stupnicí je tato:

- vysoký potenciál (5) – je možné povýšit o více než dvě úrovně či dokonce více,
- vyšší potenciál (4) – je možné povýšit o maximálně dvě úrovně,

- průměrný potenciál (3) – je možné povýšit o jednu úroveň,
- omezený potenciál (2) – připraven pro laterální přesun,
- žádný potenciál (1) – v současné době není možné povýšit (Horváthová, 2011).

Typy hodnocení výkonu

Jsou vymezeny 4 pohledy k měření výkonu. Od sebe se odlišují tím, co předpokládají a pro jaké skupiny zaměstnanců jsou vhodné. Záleží na společnosti a na jejich prioritách, který typ zvolí. Jinými faktory, které ovlivňují volbu, může být také podnikatelské prostředí, velikost společnosti, klima ve společnosti atd. Dle Horváthové (2011) se jedná o tyto přístupy:

➤ **Trait – based**

Tento pohled je založen na vlastnostech, rysech a je vhodný pro všechny zaměstnance. Výkon je ovlivňován vlastnostmi. Je proto kladen důraz na osobnost, styl a hodnoty. Výkon zaměstnance je tak hodnocen na základě vnímání. Silnou a současně slabou stránkou je jednoduchost provádění.

➤ **Behaviour – based**

Chování hraje v tomto přístupu hlavní roli. Je spíše zaměřen na vedoucí pozice. Předpokladem je to, že výkon je ovlivňován určitým chováním. To je závislé na pracovním prostředí. Tento přístup může být zpracován pro specifickou pracovní pozici. To znamená, že zaměstnanci znají potřebné vykonání dané práce. Mezi slabé stránky tohoto přístupu patří časová náročnost a obtížnost měření určitého typu chování.

➤ **Knowledge/skill – based**

Tento přístup je založen na znalostech a dovednostech. Je vhodný pro zaměstnance na vedoucích pozicích, administrativní zaměstnance a specialisty. Na výkon působí určité znalosti či dovednosti. Hodnotí se znalosti zaměstnance a jejich aplikace do práce. Dané kompetence jsou nutné na každé pracovní pozici. Přístup navazuje na systém odměňování. Slabinou je obtížnost měření určitých schopností.

➤ **Results – based**

Výsledky jsou základem tohoto přístupu. Výkon je ovlivňován dosahováním cílů, které jsou v souladu s cíli společnosti. Přístup zdůrazňuje výsledky a povzbuzuje zapojení zaměstnanců. Do slabých stránek se řadí časová náročnost a omezenost použití.

Metody hodnocení výkonu

Existuje několik metod k hodnocení výkonu. K nejčastěji využívaným metodám pro hodnocení současných zaměstnanců patří metoda MBO, assessment centrum, analýza kritických událostí a 360° zpětná vazba. K hodnocení vnějších zdrojů se používá testů pracovních způsobilostí, behaviorální rozhovor a také assessment centrum. K identifikaci talentů je vhodné kombinovat několik metod a nevyužívat tak pouze jednu. Tímto dojde k účinnějšímu zhodnocení výkonu jedince a předpovědi jeho budoucího potenciálu. Jednotlivé metody jsou popsány níže.

➤ MBO (Management by objectives)

Prvotním krokem této metody je stanovení SMART cílů, kterých má být dosaženo. Dále je nutné zajistit participaci zaměstnanců na stanovování těchto cílů a poté jejich plnění. Je nezbytné monitorování a poskytnutí zpětné vazby. Toto hodnocení není vhodné u proměnlivé práce. Podmínkou je, že práce musí být měřitelná a kvantifikovatelná. Je vhodné si stanovit 3 – 5 cílů (Hospodářová, 2008).

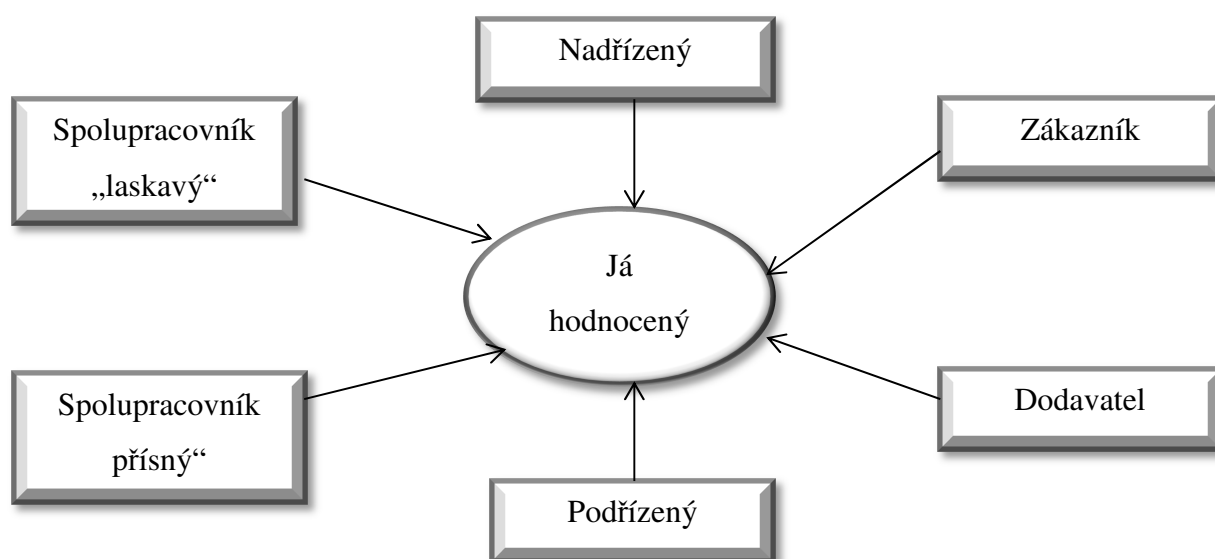
➤ 360° zpětná vazba

Jedná se o metodu vícenásobného hodnocení zaměstnanců. Výkon zaměstnance může být hodnocen přímým nadřízeným, kolegy na stejné úrovni, jeho podřízenými, někdy i samotnými zákazníky a sám sebou. Dochází k posuzování výkonu dle předem stanovených standardů. Tato metoda je objektivní, ovlivňuje celou kulturu společnosti, přináší řadu podnětů ke změně či rozvoji a spíše doplňuje ostatní metody hodnocení. Nejčastěji používaným nástrojem pro sběr dat jsou dotazníky, které zahrnují položky představující různé manažerské chování. Hodnotitelé posuzují jednotlivé výkony na vícebodové stupnici. Posouzení zaměstnance je následně sepsáno do individuální zprávy (Kubeš, Šebestová, 2008).

Největší výhodou je koncentrovanost a seříděnost informací, které jsou podkladem pro formulování konkrétního rozvojového plánu. Hodnocený seznamuje své hodnotitele s tím, co ho překvapilo či naopak. Je možné případné vysvětlení nějakých nejasností. Na závěr hodnocený sestavuje své rozvojové cíle (Hroník, 2006).

Model je znázorněn na následujícím obrázku 2.5.

Obrázek 2.5 Model 360° zpětné vazby



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada, 2006. s. 66. ISBN 80-247-1458-2.

➤ **Analýza kritických událostí**

Dochází k vedení písemných zápisů o výkonnosti zaměstnance. Informace jsou shromážděny za určité období, zpravidla 14 dní až 1 měsíc. Je nutné, aby zápisy byly konkrétní a srozumitelné. Výhodou této metody je její malá časová a administrativní náročnost. Mezi nevýhody může patřit nutnost pravidelných a podrobných zápisů a také vznik neshody mezi zúčastněnými stranami (Horváthová, 2011).

➤ **Testy pracovní způsobilosti**

Jde pouze o doplňkovou metodu. Zařazují se zde testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností a testy osobnosti. Těmto testům se také říká psychologické testy (Koubek, 2007).

Využívání těchto testů je stále častější. Lze je uplatňovat skoro u všech druhů zaměstnání. V dnešní době se různé testy vyskytují i na internetu, zvláště pak testy osobnosti. Společnost si musí nejprve uvědomit, jaké vlastnosti jedinců chce prověřit a na základě toho zvolit správný typ testu (Dale, 2007).

➤ **Behaviorální rozhovor**

Tato metoda je efektivní pro zjišťování předem zvolených kompetencí a řadí se do skupiny strukturovaných rozhovorů. Cílem je zjistit, jak se hodnocený jedinec v určité situaci choval a jak ji řešil. Předpokladem je pravděpodobnost, že hodnocený své jednání v budoucnu zopakuje (Horváthová, 2011).

➤ **Assessment centrum**

Jde o diagnosticko-výcvikový program, který je založený na simulaci úkolů. Prostřednictvím řešení praktických každodenních problémů, hraní rolí, testů osobnosti či skupinové diskuse dochází k hodnocení výkonu a potenciálu jednotlivce. Účastníci jsou posuzováni více hodnotiteli. Uplatňuje se tak princip různého úhlu pohledu a princip vícero očí, což je důležité. Jedná se o časově i finančně náročnější metodu, která však zajišťuje větší efektivnost výběru talentů (Horváthová, 2011).

Vytvoření talent-poolu

Po zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu dochází k vytvoření **skupiny talentů**, tzn. **talent-poolu** dle stanovených kritérií. Tato skupina může být ještě rozčleněna do tří skupin, a to na top talenty, talenty a možné talenty. Lze k tomuto využít tzv. klasifikační mřížky či matice talentů. Top talentem jsou jednotlivci, kteří podávají vysoký výkon a mají vysoký potenciál. Do skupiny talent se zařazují zaměstnanci s vyhovujícím výkonem a omezeným potenciálem. Za možný talent se pokládají jednotlivci s omezeným výkonem, ale s vysokým potenciálem. Pro úspěšnější řízení talentovaných zaměstnanců, je lepší, aby společnost zvolila vhodný typ talent-poolu. Jsou tři **základní typy talent-poolu**, a to:

- **všeobecný** – členem se může stát jakýkoliv jednatlivec s potřebnými dovednostmi (např. absolvent),
- **vůdcovský** – členem může být jen jednatlivec se specifickými vůdcovskými kompetencemi (např. důstojníci v ozbrojených silách),
- **technický** – členem se může stát jednatlivec se specifickými technickými dovednostmi (např. vědci), (Horváthová, 2011).

Po stanovení klíčových kompetencí, zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu jsou teprve identifikováni talenti, které je potřeba nadále rozvíjet. Proto následuje další krok procesu talent managementu, tedy rozvoj talentů, který je popsán níže.

2.5.2 Rozvoj talentů

Po získání talentů následuje druhý krok, tedy jejich rozvoj. Je důležité, aby tito talenti byli nadále rozvíjeni. Proto by jim měla být svěřována náročnější práce či práce na speciálních projektech, aby tak mohli získat nové poznatky a zkušenosti a prokázat svoje kvality (Horváthová, 2011).

Je zapotřebí, aby se společnost zaměřila na co nejlepší využití potenciálu talentů, a to prostřednictvím motivování, odměňování a zabezpečení rozvoje jejich kompetencí. Proto by ve společnosti měl existovat **rozvojový program**, který tento rozvoj zajistí.

Hroník (2007) uvádí dva typy programu. Jedná se o **Trainee programy** a **Talent development**. Účastníci Trainee programu se většinou stávají zaměstnanci společnosti na dobu určitou, převážně na půl roku či rok. Pro každého účastníka je vytvořen rozvojový plán. Pokud se některý z účastníků osvědčí, může mu být nabídnuta další smlouva. Co se týče Talent developmentu, jde o program zaměřený na stávající zaměstnance společnosti, kteří jsou na počátku svojí kariéry a potřebují směřovat.

Cílem těchto programů je, aby zaměstnanec porozuměl různým souvislostem mezi jednotlivými odděleními a celou společností. K tomu jsou využívány různé metody rozvoje. Ty jsou vymezeny a popsány níže.

Metody rozvoje talentů

1) Metody on the job

Jde o metody určené k rozvoji na konkrétním pracovišti při výkonu práce. Patří zde koučink, mentoring, rotace práce, instruktáž při výkonu, pověření úkolem, stínování, práce na projektech, stáž atd.

➤ Mentoring

Jedná se o metodu, kdy specializovaný odborník radí, pomáhá talentovanému zaměstnanci a rozvíjí tak jeho kariéru. Školený si svého mentora vybírá sám a vzniká mezi nimi pevný vztah založený na důvěře. Účelem mentoringu je usměrňovat zaměstnance a rozvíjet jeho dovednosti a znalosti, které jsou nutné pro výkon práce. Mentor poskytuje svému školenému všeobecnou pomoc s programem vzdělávání, informace o kultuře společnosti, radu v oblasti administrativní, odborné a mezilidské a v neposlední řadě také pomoc v záležitostech projektů (Armstrong, 1999).

Dle Hroníka (2007) je mentor moudrým, zkušeným, zralým rádcem a vzorem. Poskytuje hotové informace a výhradně je z prostředí samotné společnosti. Vyskytuje se

několik podob mentoringu, avšak nejrozšířenější se zakládá na předpokladu uplatnění principu seniority. To znamená, že mentor je ve společnosti velmi respektovaný. Dalším předpokladem je princip exterritoriality, tedy mentor je z jiné organizační jednotky. A třetím předpokladem je to, že mentor není určený a vztah je takto založen na vzájemné volbě.

➤ **Koučink**

Tato metoda je založena na specifické a dlouhodobé péči kouče o zaměstnance a jeho profesní a osobní rozvoj. Důležitá je vzájemná důvěra, upřímnost a otevřenost. Kouč pomáhá rozvíjet pracovní potenciál zaměstnance a zvyšovat jeho výkon. Je důležité, aby koučovaný sám chtěl růst a vzdělávat se. Koučování by mělo být zakotveno ve vizi, strategii a cílech společnosti (Suchý, Náhlovský, 2007).

Kouč je akční, výkonný, je příkladem a je většinou brán z vnějšího prostředí. Často podává učící se a otevřené otázky, což nutí zaměstnance přemýšlet. Můžeme říci, že kouč nechce zvýšit jen výkon koučovaného, ale především to, aby do práce vložil své srdce. Tímto se kouč zaměřuje na emoce a hodnoty (Hroník, 2007).

➤ **Rotace práce**

Smyslem rotace práce je, aby zaměstnanec pracoval na různých pracovních místech a prošel různými útvary ve společnosti. Takto zaměstnanec získá přehled o celkovém chodu společnosti. Také si rozšíří své dovednosti a znalosti a v případě potřeby tak může dočasně zastávat dané místo. Stává se tedy flexibilním.

➤ **Stínování**

Talentovaný zaměstnanec má možnost pozorovat jiného člověka při výkonu své práce. Díky tomu dochází k většímu porozumění pracovních činností. Jednotlivec může pozorovat např. manažera (Horváthová, 2011).

➤ **Pověření úkolem**

Zaměstnanec je pověřen specifickým úkolem, který prověří, co se dotyčný naučil. Pro splnění úkolu jsou mu vytvořeny všechny nezbytné podmínky. Školitel může do jisté míry školeného vést, aby tak neztratil svoji sebedůvěru (Armstrong, 1999).

➤ **Práce na projektech**

Talentovaný zaměstnanec má v tomto případě možnost rozvíjet týmovou práci, schopnost vést a účastnit se skupinových aktivit. Zaměstnanci je zadán náročnější úkol. Tímto se vedoucímu manažerovi naskýtá možnost pozorování dotyčného při plnění pracovního úkolu. Talentovaný si prohlubuje své dovednosti a zkušenosti a především si vyzkouší práci v týmu (Horváthová, 2011).

➤ **Stáž**

Účastníkům je umožněno nahlédnout do pracovních činností společnosti. Tímto dochází k rozvoji jejich znalostí a zkušeností a ke zvyšování motivace učit se něčemu novému. V dnešní době stáže hodně využívají studenti či absolventi vysokých škol, aby trochu nahlédli do praxe.

2) Metody off the job

Tyto metody jsou zaměřené na rozvoj mimo pracoviště. Jsou vhodnější u vzdělávání manažerů či specialistů. Řadí se zde přednáška, seminář, případová studie, demonstrace, workshop, brainstorming, diskuse, simulace, manažerské hry, e-learning, development centrum atd.

➤ **Přednáška**

Jde o verbální zprostředkování informací a teoretických znalostí o určitém tématu. Cílem je předání velkého množství informací velkým skupinám lidí. Nevýhodou je, že zde chybí vzájemná interakce a uchování informací není příliš efektivní. Naopak výhodou je rychlost předání informací a malá náročnost na vybavení (Vodák, Kucharčíková, 2011).

➤ **Seminář**

V tomto případě dochází ke vzájemné interakci formou diskuse na dané téma. Díky tomu se podporují a rozvíjí myšlenky účastníků. Ještě je však zapotřebí učení a samotná příprava účastníků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

➤ **Případová studie**

Jedná se o popis a analýzu určitého problému, který je potřeba vyřešit. Prostřednictvím zkoumání událostí dochází k rozvoji schopností a znalostí zaměstnance. Díky tomu se učí

hledat potřebné informace a lépe analyzuje podstatu věcí. Dochází tak k rozvoji jeho analytického myšlení a týmové práce. Je důležité, aby zaměstnanci brali případové studie vážně (Armstrong, 1999).

➤ **Workshop**

Moderní metoda zaměřená na konkrétní situace a nalezení vhodných řešení. Doporučuje se maximálně 15členná skupina. Dochází k rozvoji komunikačních a manažerských dovedností (Vodák, Kucharčíková, 2011).

➤ **Manažerské hry**

Formou hry jsou představovány pracovní situace a následně řešeny a předváděny možné přístupy k řešení problémů. Rozvíjí se takto interpersonální, poradenské, marketingové, manažerské a tréninkové dovednosti. Hry jsou vhodné pro 8 – 10 účastníků. Výhodou je praktické procvičování i nepříjemných situací. Avšak je zapotřebí náročnější příprava (Vodák, Kucharčíková, 2011).

➤ **Simulace**

Účastníci této metody rozvoje si vyzkouší reálnou situaci, která se nemusí vyskytovat běžně. Je však zapotřebí, aby si zkusili daný problém vyřešit. Díky tomu se otestuje, co se účastníci naučili a procvičují si tak své dovednosti (Armstrong, 1999).

➤ **E-learning**

Jde o rychlejší a levnější formu vzdělávání. Jeho využití je však zúženo tématem vzdělávání a technologickým vybavením. Díky e-learningu je k dispozici velké množství informací, simulace pracovních situací a možné znázornění pomocí schémat, grafů či obrázků. Mezi výhody patří vysoká flexibilita, snadná komunikace, vlastní vyhovující tempo učení, více prostředků k lepšímu zapamatování. Možnou nevýhodou je finanční náročnost či pocit izolace (Horváthová, 2011).

➤ **Development centrum**

Mnohokrát je development centrum ztotožňováno s assessment centrem, avšak tyto přístupy se liší. DC je objektivním nástrojem umožňujícím společnosti poukázat na potenciál zaměstnanců. V rámci toho se vytváří profesní rozvoj a efektivní rozvojový plán pro

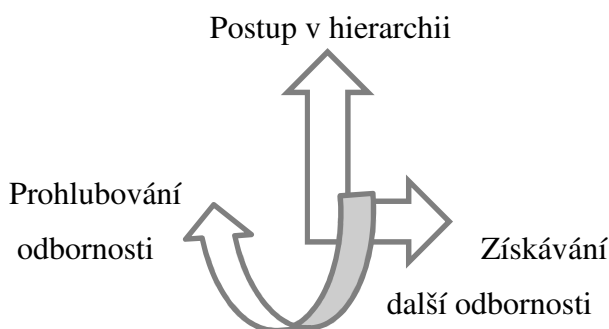
zdokonalení schopností a dovedností zaměstnanců. Díky tomu dochází k motivaci jedinců na vlastním rozvoji, podpoře sebereflexe, poskytování zpětné vazby a společnost má takto přehled o talentech. Součástí DC jsou modelové situace mapující pracovní situace, skupinové situace pro rozvoj týmové práce, psychologicko-profesní testy či tzv. venkovní část DC (Ace Consulting).

S rozvojovými programy úzce souvisí **plánování kariéry** a **plánování nástupnictví**. Talentovaní zaměstnanci tak mají možnost růst v jejich pracovních pozicích. To vše je následně vysvětleno.

Plánování kariéry

Plánování kariéry utváří postup jedince ve společnosti v souladu s potřebami společnosti, jeho výkonem, potenciálem a preferencemi. Dynamika kariéry vystihuje způsoby, jakými jedinci vykonávají kariéru. Hroník (2007) vymezuje tři směry kariéry, a to postup v hierarchii, získávání další odbornosti nebo prohlubování odbornosti. Přičemž je možné postupovat všemi směry. To je znázorněno na následujícím obrázku 2.6.

Obrázek 2.6 Směry kariéry



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. s. 100. ISBN 978-80-247-1457-8.

Dle Hroníka (2007) existuje pět stupňů kariéry. Jde o:

- **přípravu** – získání poznatků, zkušeností během studia a vznik prvních představ o kariéře,
- **rozvoj** – rozhodnutí, jakým směrem se jedinec dál bude ubírat,
- **vrchol** – jedinec podává maximální výkon, zpracovává náročnější úkoly, je vzorem pro ostatní, může zastupovat roli kouče,

- **plateau** – využití získaných znalostí a dovedností, předávání zkušeností ostatním, jedinec vystupuje v roli mentora,
- **útlum** – v tomto stupni je potřeba nalézt možnosti další kariéry, neboť výkonnost jedince klesá.

Výstupem toho je **plán kariéry**, který je zpracován pro konkrétního zaměstnance. Ten obsahuje jednotlivé rozvojové činnosti a požadované schopnosti a dovednosti. Výsledkem je to, že zaměstnanec získá lepší práci. Společnost by měla tento proces sledovat, hovořit se zaměstnancem o jeho vývoji a poskytovat mu takto zpětnou vazbu (Horváthová, 2011).

Plánování nástupnictví

Je procesem, který je důležitou součástí talent managementu. Cílem plánování nástupnictví je zabezpečit obsazení vzniklých volných pracovních míst vhodnými zaměstnanci. Díky tomu jsou identifikováni schopní zaměstnanci, kteří jsou následně připravováni na jejich předpokládanou budoucí roli. Proto je důležité mít k dispozici informace o dostupnosti klíčových zaměstnanců získané z hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu. Společnost tak zabezpečuje uspokojování svých budoucích potřeb a zajišťuje své existenční procesy. V případě neobsazení klíčových pozic by mohlo dojít ke stagnaci společnosti (Armstrong, 1999).

Je k dispozici několik **metod pro plánování nástupnictví**. Jaké metody společnost využije, záleží čistě na ní, na jejich potřebách, kultuře a dané situaci. Dle Horváthové (2011) existují tyto metody:

- **pouze pro vrcholové pozice** – zvažuje se zde pouze vrcholový tým, který zastává nejvíce klíčové role,
- **pro nahrazování na různých úrovních** – dochází ke změně zaměstnanců na různých pozicích, zacíleno na vrcholové manažerské pozice, využívá se v případě omezených zdrojů,
- **pro klíčové pozice** – role na různých úrovních, jde o zajištění budoucího úspěchu společnosti, takto se rozvíjí talent-pooly,
- **pro rozvoj vůdcovství** – zaměřeno na formování schopnosti vůdcovství, plán je dostupný všem zaměstnancům, který jim tak umožňuje získat informace o požadovaných kompetencích,
- **pro technické kompetence** – zacíleno na budování technické způsobilosti, je nutná odbornost a technické kompetence, opět je plán dostupný všem zaměstnancům.

Ve spojitosti s touto problematikou společnost musí ještě určit **způsob plánování nástupnictví**. Jedná se o systém:

- **uzavřený** – malá skupina lidí identifikuje klíčové role i jednotlivé nástupce na základě zhodnocení výkonu, předpovědi potenciálu a dostupných informací, tento systém je utajovaný,
- **polozavřený** – stejné jako u uzavřeného systému, s tím rozdílem, že informace mohou být získány ještě z assessment či development centra,
- **polootvřený** – výkon zaměstnanců je hodnocen využitím metody 360° zpětné vazby, takto jim je poskytnuta zpětná vazba,
- **otevřený** – skupina lidí spolupracuje s různými zájmovými skupinami, zaměstnanci znají svoji roli v plánu nástupnictví a mohou se tak zabývat sebe rozvojem,
- **autonomní jednotky** – ve společnostech s funkčními odděleními mohou vznikat autonomní jednotky, které samy sestavují plány,
- **napříč společnostmi** – skupina lidí stanovuje plánování nástupnictví napříč všemi jednotkami společnosti (Cannon, McGee, 2007).

2.5.3 Udržení talentů

Po předchozích dvou procesích nastává proces nejtěžší, a to udržení získaných talentů. Je nezbytné, aby talentovaní jedinci ve společnosti zůstávali a neodcházeli jinam. Jejich odchody mohou společnosti způsobit nemalé dopady. **Klíčovými faktory** pro udržení talentů je, aby se společnost ke svým zaměstnancům chovala eticky, umožnila jim rozvoj jejich potenciálu, poskytla dobré pracovní podmínky, respektovala sladění osobního a pracovního života, poskytla pocit uznání a jistoty, nabídla odpovídající odměnu a v neposlední řadě aby měla jasné cíle. Zkráceně řečeno měla by být atraktivním zaměstnavatelem (Horváthová, 2011).

V praxi se však velmi často stává, že talentovaní jedinci po neobsazení vyšších pozic ze společnosti odcházejí a hledají uplatnění někde jinde.

V případě odchodu talentovaných zaměstnanců společnosti vznikají nemalé náklady. Tyto náklady lze rozdělit na přímé a nepřímé. Do přímých nákladů se řadí náklady na ukončení pracovního poměru, na obsazení pracovní pozice a zaučení nového zaměstnance a lze tyto náklady zdokumentovat. Mezi nepřímé náklady patří příležitostné náklady spojené s odchodem talentovaného, a to snížená produktivita, ztráta know-how, demotivace

zaměstnanců, zatížení personálního oddělení či ztráta image. Kdyby se tyto náklady měly vyčíslit, jednalo by se o výši až trojnásobku roční mzdy (Moser, Thom, 2009).

Po vymezení možných nákladů je proto nezbytná motivace zaměstnanců, a to prostřednictvím hmotných, nehmotných a sociálních stimulů.

Podle Hroníka (2007) povaha činností zaměřená na rozvoj talentů je spíše psychologická než právní. Mezi hlavní činnosti patří:

- sdílení hodnot a vizí společnosti,
- rozvoj commitmentu,
- možnost růstu.

2.6 Účastníci talent managementu

Klíčovými talenty mohou být interní či externí zaměstnanci. K implementaci **profesionálního talent managementu** je zapotřebí připravenosti generálního ředitele a jeho vedení. To oni musí investovat svůj čas a úsilí a musí se podílet na klíčových akcích. Není vhodné, aby talent management byl ponechán HR oddělení. Talent management je jednoduše odpovědností celého vrcholového managementu. Pro zapojení zaměstnanců je velmi důležitá motivace. Je vhodné zjistit, jaké jsou tedy motivační faktory talentů, a to např. prostřednictvím dotazníků (Práce JobCity).

Talent management je záležitostí týmu vedoucích zaměstnanců. Pokud se vrcholový management zabývá touto problematikou, je vše efektivnější. HR vedoucí realizuje talent management. Také je nutná spolupráce jeho podřízených a odborníků z informační oblasti. Ve velkých společnostech se na realizaci tohoto procesu často podílejí externí konzultanti (Horváthová, 2011).

Vždy je potřeba vymezit, kdo se bude o talenty starat a kdo je bude rozvíjet. Je tedy nutné stanovit případného mentora, kouče či garanta. Také je nezbytné zvolit programy, které budou talentům nabízeny. Současně za jakých podmínek a v jakých časových intervalech jim budou přidělovány náročnější práce.

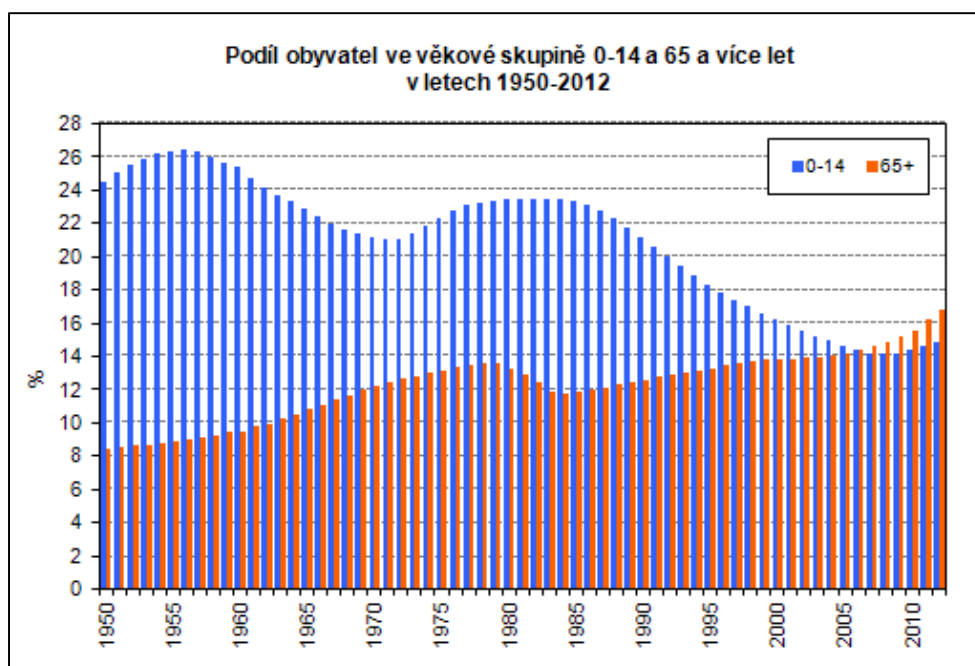
K vyvinutí a uplatnění nástrojů hodnocení a procesů talent managementu je zapotřebí sběru dostatečných informací. Mezi tyto informace se řadí informace o struktuře společnosti, jejích plánech a strategiích, hodnotě společnosti, její kultuře, o zaměstnancích, informace z výročních zpráv atd. Převážně jsou tyto informace získávány z dokumentace společnosti, popřípadě z rozhovorů s vedoucími zaměstnanci (Horváthová, 2011).

Pro zvýšení aplikace tohoto systému je zapotřebí zajištění většího množství kvalitních informací o jeho přínosech, pozitivních zkušenostech, o možnostech jeho uplatnění. To lze

prostřednictvím publikací odborných článků či realizací přednášek, seminářů, workshopů atd. Bylo by vhodné zvyšovat povědomí o této problematice již na vysokých školách a zařadit ji do studijních plánů navazujícího magisterského či doktorského studia. Příčinou nezavádění talent managementu je obava z časové a finanční náročnosti. Je zřejmé, že je zapotřebí více času a vytrvalosti. Přesto se talent management vyplatí a společnosti by jej mohly začít využívat. Některé společnosti by měly změnit kvalitu řízení lidských zdrojů a uvědomit si jejich důležitost i významnost talent managementu.

V současném podnikatelském prostředí, v podmínkách rostoucí konkurence a globalizace sehrávají klíčovou roli zaměstnanci, kteří jsou konkurenční výhodou. Je potřeba si udržovat kvalifikované zaměstnance s vysokým potenciálem a nadále rozvíjet jejich dovednosti. Počet talentovaných jedinců je omezený. Proto je tedy nutné, aby si společnost tyto jedince získala, co nejlépe je využila a samozřejmě si je udržela. V České republice je tento stav o to naléhavější, jelikož se zde projevuje trend stárnutí obyvatelstva a trend odlivu mozků. V současnosti lidé odcházejí za lákavější prací do zahraničí, nebo pracují v zahraničních společnostech. Obyvatelé stárnou, do manželství se nehrnou a děti se rodí málo. Na následujícím grafu 2.1 je znázorněn populační vývoj od roku 1950 do roku 2012. Jak je vidět, obyvatel ve věku 65+ neustále přibývá. Společnosti by měly díky již zmíněným problémům nastavit lepší strategii a perspektivu a umožnit tak rozvoj talentů a hlubší identifikaci se společností (Horváthová, 2010).

Graf 2.1 Podíl obyvatel v letech 1950 - 2012



Zdroj: CZSO. Podíl obyvatel ve věkové skupině 0-14 a 65 a více let v letech 1950-2012.

[online]. [cit. 30. 12. 2013]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podil_obyvatel_ve_vekove_skupine_0_14_a_65_a_vice_let_v letech_1950_2012

2.7 Přínosy a negativa talent managementu

Mezi hlavní přínosy talent managementu patří:

- talenti se více podílejí na plnění předem stanovených cílů,
- dochází ke zvyšování efektivity a produktivity společnosti,
- snižují se náklady na získávání nových zaměstnanců a na fluktuaci,
- dochází k identifikaci, rozvoji a udržení talentů,
- je zajištěna efektivnost plánování nástupnictví,
- potenciál talentovaných zaměstnanců je lépe využit,
- škody způsobené neobsazením klíčových pozic jsou minimalizovány,
- zvyšuje se úroveň vzdělanosti,
- dochází k větší motivaci (Horváthová, 2011).

Mezi negativa může patřit:

- problém se získáváním nových talentů a jejich udržení,

- omezená schopnost realizace požadovaných inovací,
- v současnosti je stále naléhavější požadavek na sladění pracovního a osobního života,
- špatná identifikace talentu, jeho nedostatečné dovednosti a s tím spojené špatné investování do rozvoje tohoto talentu,
- celkově může dojít ke ztrátě společnosti,
- nedostatek talentů a s tím spojená nedostatečná opatření na zlepšení této situace,
- neexistence systémového talent managementu,
- finanční a časová náročnost.

Shrnutí

V teoretické části byla nastíněna teoretická východiska talent managementu. Následně byl vymezen pojem talent a talent management, který je v poslední době více využíván. Také jsou zmíněny strategické aspekty a podrobněji rozebrány jednotlivé procesy talent managementu. Jak už bylo řečeno, jde o identifikaci a získání talentů, rozvoj a udržení talentů.

Po vymezení klíčových rolí musí společnost určit, zda má klíčové zaměstnance, nebo tyto talenty musí nalézt. V práci jsou popsány klíčové kompetence, které je potřeba definovat. Následně je vymezeno hodnocení výkonu a předpověď potenciálu, možné měřící stupnice, typy hodnotících systémů a také metody hodnocení výkonnosti.

Co se týče rozvoje, společnost by měla talentům umožnit jejich rozvoj a docílit tak zvýšení jejich pracovního výkonu a tímto i celkové produktivity společnosti. Talentovaný jedinec má pro sebe zpracován rozvojový program. V diplomové práci jsou popsány dva hlavní rozvojové programy. Následně jsou popsány metody rozvoje. Jde o dvě skupiny metod, a to metody on the job a off the job. Dále je v práci nastíněno plánování kariéry a nástupnictví, které je důležitou součástí talent managementu.

Také je popsán poslední krok procesu talent managementu, tedy udržení talentů. Jsou stanovena důležitá kritéria pro udržení zaměstnanců a současně vymezeny možné náklady spojené s jejich odchodem.

V poslední části jsou uvedeni účastníci talent managementu a poté jeho přínosy a negativa.

V celé teoretické části autorka práce vychází z knižních publikací a internetových zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu literatury.

3 Charakteristika hutní společnosti

V této části se autorka práce zaměří na představení vybrané hutní společnosti, a to ArcelorMittalu Ostrava, a.s. Také bude popsána její historie, management, jednotlivé závody, dceřiné společnosti a zobrazeno grafické znázornění průměrného věku zaměstnanců.

Jedná se o současně největší hutní společnost v České republice sídlící v Ostravě Kunčicích. Společnost se zaměřuje především na výrobu a zpracování surového železa, oceli a hutní druhovýrobu. Největší podíl hutní výroby zaujímají dlouhé a ploché válcované výrobky. Strojírenská výroba produkuje z největší části důlní výztuže a silniční svodidla. Servis a obslužné činnosti jsou z převážné části zabezpečovány vlastními obslužnými závody.

Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. je dynamicky se rozvíjející společností, která se významně podílí na zaměstnanosti v regionu. Snaží se o vytváření pozitivních vztahů s vlastními zaměstnanci, veřejností (laickou i odbornou), městem Ostrava, Moravskoslezským krajem a celou Českou republikou. Se společností se tradičně vážou koncerty Janáčkovy filharmonie Ostrava, charitativní akce a řada sportovních akcí.

Mezi hlavní priority společnosti patří bezpečnost a ochrana při práci, ochrana životního prostředí, kvalita výrobků a služeb a komunikace, která byla uvedena v předchozím odstavci. Cílem společnosti je zvyšovat spokojenost zákazníků a všech zainteresovaných stran, rozšiřovat nabídku výrobků či služeb, snižovat množství škodlivin vypouštějících do životního prostředí, snižovat množství vyprodukovaných odpadů, efektivně využívat a snižovat spotřebu surovin a energie, snižovat finanční náročnost v oblasti hospodaření s energií, vytvářet dobrou image společnosti, motivovat zaměstnance a rozvíjet jejich dovednosti.

K 31. 12. 2013 je počet zaměstnanců, včetně dceřiných společností, 5 726.

3.1 Historie a vznik společnosti

Společnost vznikla už v roce 1951. Za tuto dobu prošla mnoha etapami vývoje a rozšířením. Následuje stručný chronologický vývoj historie vzniku této společnosti.

1942: tehdy Vítkovické železářny započaly výstavbu svého jižního závodu v Kunčicích

1947 – 1948: rozhodnutí o výstavbě hutního kombinátu jako stále ještě součástí Vítkovických železáren

1951: osamostatnění a vznik Nové Huti Klementa Gottwalda, národní podnik

1951- 1958: první etapa existence podniku, součástí pět koksárenských baterií, dvě vysoké pece, pět hlubinných pecí, válcovna trub, blokovna, slévárna

1958 – 1961: etapa rozšíření kapacity pro produkci základních surovin (koks, železo a ocel)

1967 – 1985: modernizace martinovských pecí na tandemové, velké investice

1989: změna názvu na Novou Huť, státní podnik

1993 – 1999: připojení zařízení pro plynulé odlévání, díky tomu dochází k větší výtěžnosti oceli a nižší energetické náročnosti

2003: Lakshmi Mittal v rámci privatizace kupuje Novou Huť a vzniká Nová Huť, a.s.

2004: vznik nového názvu Mittal Steel Ostrava, a.s., vznik dceřiných společností (JÄKL Karviná, a.s., Nová Huť Zábřeh, a.s., Vysoké pece Ostrava, a.s.)

2006: sloučení Arcelorů a Mittalu a vznik světového gigantu ArcelorMittal Ostrava, a.s.

3.2 Management společnosti

Jelikož se jedná o akciovou společnost, tak se management skládá z představenstva, dozorčí rady, výboru pro audit a vrcholového vedení. Představenstvo, dozorčí radu a výbor pro audit volí a odvolává valná hromada.

Představenstvo je statutárním orgánem, jenž řídí činnosti společnosti a jedná jejím jménem. Skládá se z 5 členů.

Dozorčí rada je orgánem kontrolním, dohlíží na výkon představenstva a vykonává podnikatelské činnosti. Skládá se z 6 členů.

Výbor pro audit je zvláštním orgánem, který se zabývá sledováním postupu sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky. Také posuzuje účinnost vnitřní kontroly, vnitřního auditu či systému řízení rizik. Jeho úkolem je pozorovat proces povinného auditu účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky, hodnotit nezávislost auditora a auditorské společnosti či doporučovat auditora. Tento výbor má celkem 3 členy.

Vrcholové vedení se skládá ze 7 členů, a to generálního ředitele, ředitele pro výrobu, bezpečnost a zdraví, životní prostředí, ekonomiku, prodej a marketing a ředitele pro personalistiku a vnější vztahy.

Struktura společnosti je uvedena v *příloze č. 1*.

3.3 Závody společnosti

Součástí společnosti jsou jednotlivé závody. Jde o Koksovnu, Ocelárnu, Vysoké pece, Válcovny, Údržbu, Dopravu a Investice.

Závod Koksovna je největším výrobcem koksu v České republice. Obsahuje dvě koksárenské baterie s pěchovaným provozem a velkoprostorovou koksárenskou baterií se sypným provozem, které se podílí na roční produkci cca 1,5 mil. tun koksu. Součástí závodu je chemická část, kde jsou vyráběny chemické produkty (surový černouhelný dehet, surový koksárenský benzol, koksárenský plyn, kapalná síra). Ty jsou úspěšně expedovány na domácí i zahraniční trhy. Technologie Koksovný je vysoce ekologizována. Závod splňuje požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2001 a 14001 a od roku 2000 nese označení "Bezpečný podnik".

Závod Ocelárna patří k největším výrobcům oceli v České republice. Ocel je vyráběna kyslíkovým pochodem ve čtyřech tandemových pecích s roční produkcí přes 3 mil. tun. Ocel se dodělává na pánvových pecích. Veškerý sortiment výroby oceli splňuje požadavky EN ISO 9001:2000. Od roku 2003 závod Ocelárna může používat označení „Bezpečný podnik“.

Závod Vysoké pece má k dispozici čtyři vysoké pece, avšak stačí provoz tří pecí. Roční kapacita výroby surového železa je přes 3 mil. tun. Z toho převážná část je spotřebována v závodě Ocelárna, část je dodávána do společnosti Evraz Vítkovice Steel a nejmenší část produkce je při přebytku kapacity zpevňována na licím stroji. Mimoto jsou zákazníkům prodávány výrobky z vysokopecní strusky (struskové kamenivo zejména pro stavební účely, vysokopecní granulát pro další zpracování v cementárnách a sklárnách). Sortiment taktéž splňuje požadavky ČSN ISO 9001.

Závod Válcovny produkuje a dodává dlouhé a ploché válcované výrobky, které jsou určeny pro stavby a konstrukce na tuzemském i zahraničním trhu. V závodu jsou dvě profilové tratě (pásová a drátová). Ty obstarávají rozsáhlý sortiment profilů, pásů a drátů. Dále je tam Válcovací trať vyrábějící střední a hrubou profilovou ocel, Kontidrátová trať produkující ocelový drát a tyče pro výztuž do betonu menších průměrů. Také je v závodu obsažena Středojemná válcovna, která vyrábí jemnou a střední profilovou ocel základních tvarů, tyče pro výztuž do betonu a Pásová trať vyrábějící pás z různých konstrukčních ocelí.

Závod Údržba je opravárenským a údržbářským souborem, který zajišťuje potřeby ostatních závodů z hlediska údržby, oprav, modernizací výrobních zařízení a investiční výstavby. Zabezpečuje poruchové služby a operativní odstraňování poruch v rámci celé společnosti. Rovněž tyto služby poskytuje partnerům v rámci skupiny ArcelorMittal či tuzemským a zahraničním zákazníkům. Tento závod klade velký důraz na bezpečnou práci a vysoce kvalitní služby.

Závod Doprava obstarává služby v oblasti interní železniční a silniční dopravy a přepravy pro jednotlivé organizační útvary společnosti, pro společnost jako celek a pro externí

podnikatelské subjekty sídlící v areálu společnosti. Tento závod se dělí na úsek Techniky, provoz kolejové dopravy a provoz silniční dopravy. Také provádí opravy a údržbu silničních vozidel či poskytuje další služby (kontrolu emisí, technické prohlídky, přípravu na technickou kontrolu vozidla, mytí vozidel apod.).

3.4 Personální úsek

Struktura personálního úseku je uvedena v příloze č. 2. Jeho součástí je **oddělení Vzdělávání, rozvoje a náboru**, které se zabývá nábořem zaměstnanců, jejich vzděláváním a rozvojem a také má na starosti celkový talent program. **Oddělení Společenské odpovědnosti a sociální péče** se věnuje komunikaci s veřejností, neziskovým projektům a sociální péči. **Business Unit Partnering** má na starosti personální podporu na jednotlivých závodech. **Oddělení Human resources** se zabývá odměňováním. Součástí úseku je také kancelář manažera pro veřejné záležitosti a také oddělení HR kontroly a reportingu.

3.5 Dceřiné společnosti

ArcelorMittal Ostrava má pod sebou několik dceřiných společností. Jejich přehled a rozhodující vlastnický podíl je uveden v následující tabulce 3.1.

Tabulka 3.1 Přehled dceřiných společností a rozhodující vlastnický podíl

Název společnosti	Podíl ArcelorMittal Ostrava a.s.		Základní kapitál
	(v %)	(v tis. Kč)	(v tis. Kč)
<i>Nová Huť – Projekce, spol. s.r.o.</i>	100	100	100
<i>ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s.</i>	100	688 241	688 241
<i>ArcelorMittal Tubular Products Karviná a.s.</i>	100	602 000	602 000
<i>ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s.</i>	100	7 496 000	7 496 000
<i>ArcelorMittal Distribution Solutions Czech Republic, s.r.o.</i>	100	200	200
<i>ArcelorMittal Energy Ostrava s.r.o.</i>	100	3 572 200	3 572 200
<i>ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o.</i>	100	652 400	652 400
MEZISOUČET		13 011 141	13 011 141

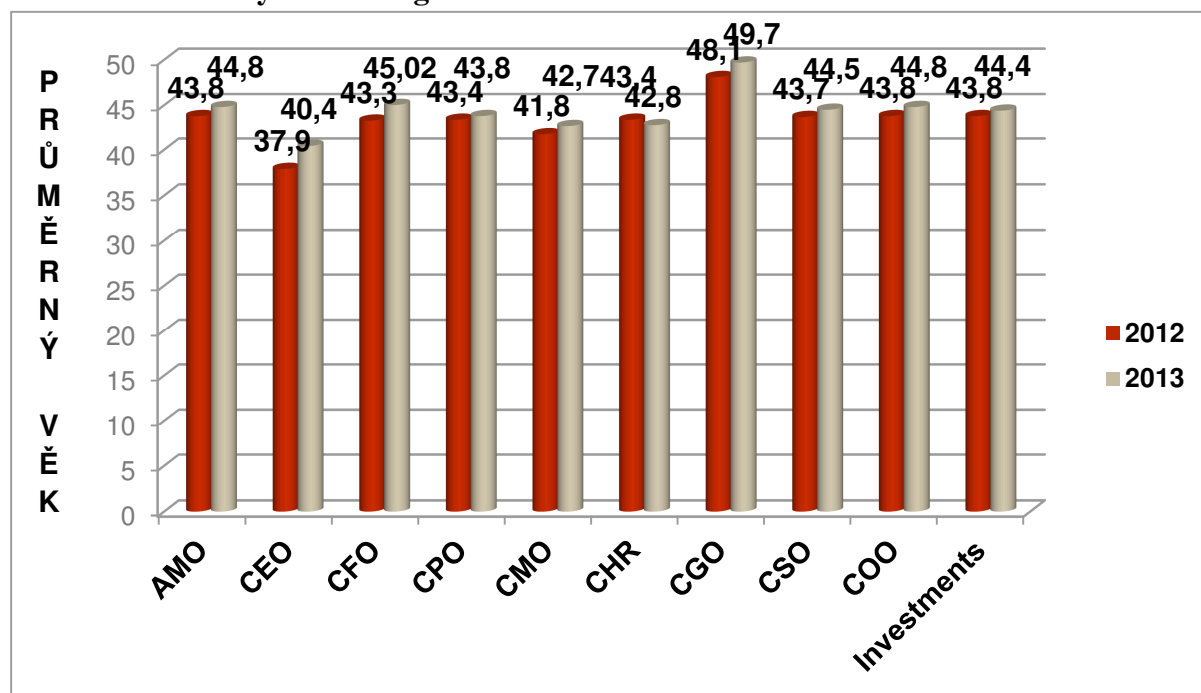
Zdroj: ARCELORMITTAL. *O společnosti*. [online]. [cit. 23. 1. 2014]. Dostupné z:

<http://www.arcelormittal.com/ostrava/index.html>

3.6 Věková struktura zaměstnanců

Na následujícím grafu 3.1 je zobrazen průměrný věk managementu. Údaje jsou porovnávány mezi roky 2012 a 2013. Jak je patrné, průměrný věk vedení je okolo 40 let.

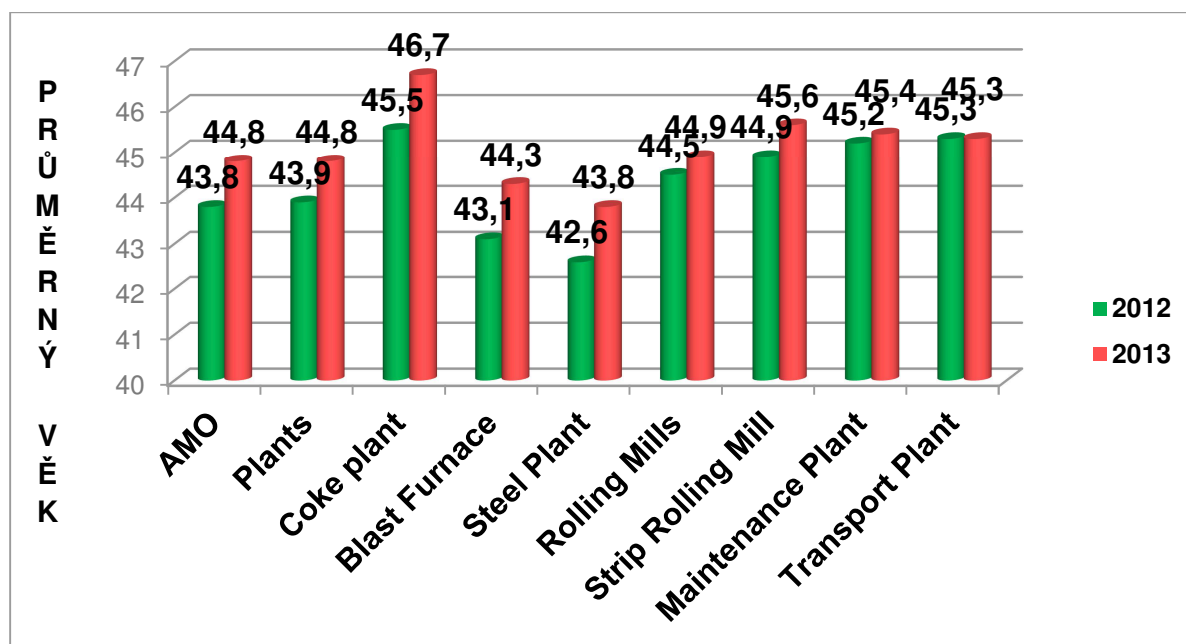
Graf 3.1 Průměrný věk managementu



Zdroj: Interní materiály společnosti

Na níže uvedeném grafu 3.2 je znázorněn průměrný věk zaměstnanců jednotlivých závodů. Opět jsou porovnávány údaje z roku 2012 a 2013. Z grafu vyplývá, že průměrný věk zaměstnanců se pohybuje mezi 43 – 46 let.

Graf 3.2 Průměrný věk zaměstnanců v závodech



Zdroj: Interní materiály společnosti

4 Analýza implementace systému talent managementu

Kapitola se zaměřuje na analýzu přístupu ArcelorMittalu Ostrava a.s. k talent managementu. V této praktické části je analyzována jeho strategie talent managementu, jednotlivé procesy a jejich veškeré kroky. Také je zjišťováno, kdo všechno se na talent managementu podílí. Na závěr jsou uvedena pozitiva a negativa talent programu pro společnost.

Společnost se začala touto problematikou zabývat v roce 2008. Poprvé představila talent program pro technicko-hospodářské zaměstnance v roce 2009. Od té doby již společnost zavedla čtyř úrovnový systém práce s talenty, ve kterém je ročně více než 150 talentů. Díky tomu společnost výrazně zlepšila plány nástupnictví, úspěšně implementovala více než 70 posunů talentů a velmi rozvinula manažerské kompetence těchto zaměstnanců. Program se každoročně aktualizuje a přizpůsobuje potřebám společnosti.

Proč vůbec společnost začala uplatňovat systém talent managementu? Hlavními důvody byla akutní potřeba zabezpečení kvalitních nástupců také do liniového managementu, nevyrovnaná úroveň kompetencí osob v plánech nástupnictví, extrémní konzervatismus a nechuť ke změnám, nízká úroveň angličtiny a nemožnost identifikace talentů. Všechny tyto faktory společnost přiměly, aby k dané situaci přistoupila systémově a vytvořila tak globální talent pool. Díky tomu dochází k aktualizaci plánů nástupnictví s využitím větší informovanosti ohledně zaměstnanců s vysokým potenciálem, k identifikaci talentů a důkladnějšímu vytipování vhodných nástupců na důležité pozice.

Do talent programu jsou zařazeny veškeré pozice, a to dělnické, nízkoprofilové i manažerské.

4.1 Strategické aspekty hutní společnosti

Společnost má vytvořenou strategii talent managementu, která je v souladu s podnikatelskou strategií. Díky strategii dochází k identifikaci talentů prostřednictvím hodnocení pracovního výkonu a potenciálu a stanovení klíčových kompetencí, k zařazení těchto talentů do talent programu, k následnému rozvoji jejich dovedností prostřednictvím rozvojových programů a udržení těchto talentů. Společnost vždy na konci roku hodnotí své zaměstnance a identifikuje tak možné talenty.

4.2 Procesy talent managementu v hutní společnosti

Vyústěním strategie jsou poté procesy talent managementu. Jak už bylo zmíněno v teoretické části, jde o získání talentů, jejich rozvoj a udržení. Tyto procesy samozřejmě nechybí ani v této společnosti. Následně budou jednotlivé procesy popsány podrobněji.

4.2.1 Získání talentů

Společnost získává talenty čistě z interního prostředí. Zaměřuje se na zaměstnance s vhodnými kompetencemi a potenciálem, kteří mohou vykonávat náročnější práci či obsadit vyšší pozice. Nezbytnou součástí je hodnocení zaměstnanců, které je důležitým motivačním nástrojem. Jeho hlavními možnostmi využití a cíli jsou:

- posoudit současnou úroveň pracovního výkonu zaměstnance,
- identifikovat silné a slabé stránky zaměstnance,
- rozeznat potenciál zaměstnance,
- objasnit pracovní cíle a očekávání,
- poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu,
- motivovat zaměstnance,
- definovat požadavky na vzdělávání zaměstnanců,
- získat podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání zaměstnanců a účinnosti vzdělávacích programů,
- mít k dispozici podklady pro výši prémie,
- získat podklady pro plány nástupnictví.

Hodnocení zaměstnanců probíhá každoročně v období listopad a prosinec, přičemž hodnotícím obdobím je daný kalendářní rok. Na hodnocení se podílejí prakticky všichni. Každý vedoucí posuzuje své zaměstnance. Jde o tzv. 1. stupeň hodnocení zaměstnanců. Poté následuje tzv. 2. stupeň hodnocení zaměstnanců, a to jsou připraveny **kariérní komise**, které posuzují výsledky hodnocení zaměstnanců a zaručují dodržení objektivitu v rámci organizační jednotky. Hodnocení zaměstnanců je řešeno hierarchicky. Komise probíhají na úrovních vedoucích provozů, oddělení, ředitelů závodů, odborných ředitelů a generálního ředitele. Pořádají se na začátku a v pololetí roku.

ArcelorMittal Ostrava využívá k hodnocení pracovního výkonu tzv. **programu GEDP**, tedy *Global Employee Development Program*. Prostřednictvím něho dochází k identifikaci talentů, ke stanovení rozvojových aktivit a získání výstupů pro odměňování zaměstnanců. Program má k dispozici **e-formulář**, který obsahuje celkově 4 záložky. První je

plánování cílů a jejich hodnocení. Zde je přehled osobních cílů zaměstnance za daný rok a jeho celkový pracovní výkon. Další záložkou je hodnocení schopností a rozvoj zaměstnance, tedy hodnocení kompetencí zaměstnance. Třetí záložkou je individuální rozvoj zaměstnance, přehled absolvovaných kurzů za daný rok a návrh vzdělávacích aktivit na další rok. Plán nástupnictví je poslední záložkou, která je určena k vyplnění pouze pro vedoucí zaměstnance (kromě mistrů) a dochází ke stanovení nástupců na klíčové pozice. Na tento formulář mají přístup hodnotitelé i hodnocení zaměstnanci. Součástí e-formuláře je také zobrazení minulého hodnocení či přehled všech podřízených s výsledky hodnocení. Všichni zaměstnanci dostanou před zahájením hodnocení pokyny k vyplnění v e-formuláři stavu plnění svých cílů, výhled do konce roku a návrh na sebehodnocení kompetencí.

Následně je popsáno hodnocení pracovního výkonu, kompetencí a potenciálu. Jsou vymezeny klíčové kompetence nutné pro výkon práce. Také jsou sepsány jednotlivé hodnotící škály.

Klíčové kompetence

Ve společnosti je k dispozici seznam klíčových kompetencí. Ten se liší z hlediska pracovních pozic. Slouží pro stanovení silných a slabých stránek zaměstnance. Klíčovými kompetencemi pro **TH zaměstnance** jsou:

- řízení změn,
- rozhodování,
- orientace na výkon,
- strategické myšlení,
- týmová práce,
- orientace na zákazníka,
- efektivní komunikace,
- učení a rozvoj.

Pro **mistry** jsou klíčové kompetence vymezeny takto:

- vedení lidí, týmové schopnosti,
- orientace na výsledky,
- komunikační dovednosti,
- inovace a samostatnost,
- přístup k bezpečnosti.

Ukázka klíčových kompetencí pro TH zaměstnance (řízení změn a strategické myšlení) je obsažena v *příloze č. 3*.

Smyslem hodnocení kompetencí je stanovení individuálního rozvoje zaměstnance. Společnost využívá této hodnotící škály:

- **vynikající (4)** – výborná znalost kompetence, zaměstnanec ji dokáže využívat v obtížných situacích, je to jeho výrazně silná stránka,
- **plně vyhovující (3)** – zaměstnanec má dostatečné znalosti kompetence, dokáže ji samostatně použít ve složitých a náročných situacích,
- **dobrá (2)** – zaměstnanec má povědomí o kompetenci, dokáže uplatnit kompetenci jen v některých situacích,
- **základní (1)** – základní úroveň kompetence, zaměstnanec nevyužívá dovednost plně, existují určité rezervy v této oblasti.

Hodnotitel bere ovšem v úvahu pracovní zařazení zaměstnance. Především to, zda má nebo nemá podřízené. Jako příklad může být uvedeno, že zaměstnancům na pozicích asistentka či technický pracovník stačí u kompetence týmová spolupráce úroveň 1 (základní) nebo 2 (dobrá). Přičemž vedoucí zaměstnanec u stejné kompetence musí mít úroveň 3 (plně vyhovující).

Hodnocení výkonu a potenciálu

V rámci **hodnocení výkonu** zaměstnance se posuzují pracovní výsledky zaměstnance, jeho pracovní chování, postoje a jeho celkový přínos pro společnost. Celkové hodnocení výkonu musí souhlasit s hodnocením jednotlivých osobních cílů. Také se přihlíží k ochotě daného zaměstnance a jeho dalším aktivitám. Celkový výkon není aritmetickým průměrem bodů za jednotlivé cíle, ale musí jim odpovídat. Společnost využívá této hodnotící škály:

- **významné překročení očekávání (5)** – zaměstnanec podává mimořádný výkon, velmi výrazně převyšuje standard a stanovené cíle,
- **překonává očekávání (4)** – zaměstnanec podává vynikající výkon, převyšuje standard a stanovené cíle,
- **plně splňuje očekávání (3)** – zaměstnanec podává velice solidní výkon, 100% plnění
- **vyhovuje očekávání s menšími výhradami (2)** – výkon zaměstnance je stabilní, ale není 100%, občasné nedostatky ve výkonu,
- **zaostává za očekáváním (1)** – výkon zaměstnance je neuspokojivý, nezvládá současnou pozici.

Pokud je výsledná hodnota jiná než 3, tedy plně splňuje očekávání, musí hodnotitel poskytnout krátký komentář s argumenty, proč je výkon slabší/lepší. Může např. popsat, které pracovní cíle byly splněny na 100 %, nebo jaké mimořádné úkoly zaměstnanec vykonal. Dle tohoto komentáře výsledky hodnocení potvrzuje kariérní komise. Zaměstnanci s hodnocením 1 obdrží dopis s výzvou na odstranění nežádoucích pracovních výsledků. K tomu je stanovena lhůta max. 6 měsíců. Jestliže nedojde ke zlepšení výsledků, může se stát, že zaměstnanec je přeřazen na nižší pozici nebo je s ním rozvázán pracovní poměr.

V rámci **hodnocení potenciálu** dochází k posuzování schopností, praktických zkušeností, využívání znalostí, připravenosti vykonávat náročnější úkoly a možnosti zastoupit další pracovní pozice. Společnost využívá tuto hodnotící škálu:

- **výjimečný** (5) – zaměstnanec má mimořádné schopnosti, znalosti i motivaci pro okamžité a úspěšné povýšení na významnější funkce,
- **značný** (4) – zaměstnanec má schopnost i motivaci dále postupovat a přijímat na sebe větší odpovědnost v jiných oblastech či funkcích,
- **další** (3) – zaměstnanec je způsobilý přijímat obtížnější úkoly a role,
- **dosažený** (2) – zaměstnanec vyhovuje současné pozici, není schopen přijímat obtížnější úkoly,
- **bez dalšího potenciálu** (1) – zaměstnanec nemá další potenciál, současnou pozici zvládá s obtížemi.

Typ hodnocení výkonu

Z výše zmíněného vyplývá, že společnost uplatňuje přístup **knowledge/skill – based**. Dochází k hodnocení znalostí zaměstnanců a jejich aplikace do práce. Stanovené kompetence jsou nezbytné pro výkon na jednotlivých pracovních pozicích. Výsledky hodnocení mají vliv na výši vyplácení prémie. Dle pracovního výkonu a potenciálu se určí tzv. bonusový násobitel. U mistrů, velitelů hasičů a ostatních zaměstnanců je prémie na základě výsledků hodnocení vyplácena čtvrtletně, u vedoucích zaměstnanců pak ročně.

Metody hodnocení výkonu

➤ **Assessment centrum**

Od loňského roku společnost začala využívat k hodnocení zaměstnanců assessment centra. Díky úspěšnosti této metody má v plánu využít ji i letos. Tento program umožňuje společnosti pozorovat zaměstnance. Prostřednictvím hraní rolí a řešení stanovených problémů

dochází ke sledování kompetencí zaměstnance v oblasti komunikace, manažerských dovedností, týmové práce, aktivity během pozorování, rozhodování a leadershipu. AC provádí dva externisté (psycholog a poradce pro personální oblast) a jeden HR specialista. Výkon zaměstnance je tedy posuzován více hodnotiteli. Délka trvání je většinou jeden den.

V rámci tohoto programu je zaměstnancům umožněn pohovor s psycholožkou. Je jim tak poskytnut prostor k vlastnímu pohledu na výsledky a sdělení, co by chtěli dělat. Zároveň jim psycholožka může poradit, kam se dále ubírat a na co se hodí. Výsledkem je stanovení individuálních hodnot zaměstnanců. Díky AC programu si zaměstnanci uvědomí, zda chtějí být do talent programu vůbec zařazeni.

Výsledkem AC je zařazení talentů do 4 kategorií. Do kategorie A spadají nejlepší účastníci s nadprůměrným výkonem ve všech sledovaných dovednostech. Tito talenti jsou následně připravováni na pozice mistrů, technologů a také vedoucích provozů. Kategorii B tvoří zaměstnanci s nadprůměrným potenciálem ve sledovaných kompetencích. Ti jsou zařazeni do plánů nástupnictví a jsou také rovněž součástí skupiny kandidátů na pozice mistrů či technologů. Kategorie C představuje průměrný výkon ve sledovaných kompetencích a nevýrazný manažerský potenciál. Tito zaměstnanci si rozšiřují své stávající role a podílejí se na projektech zaměřených na bezpečnost práce. Kategorie D označuje zaměstnance s podprůměrným výkonem a nezájmem o další školení.

Vytvoření talent-poolu

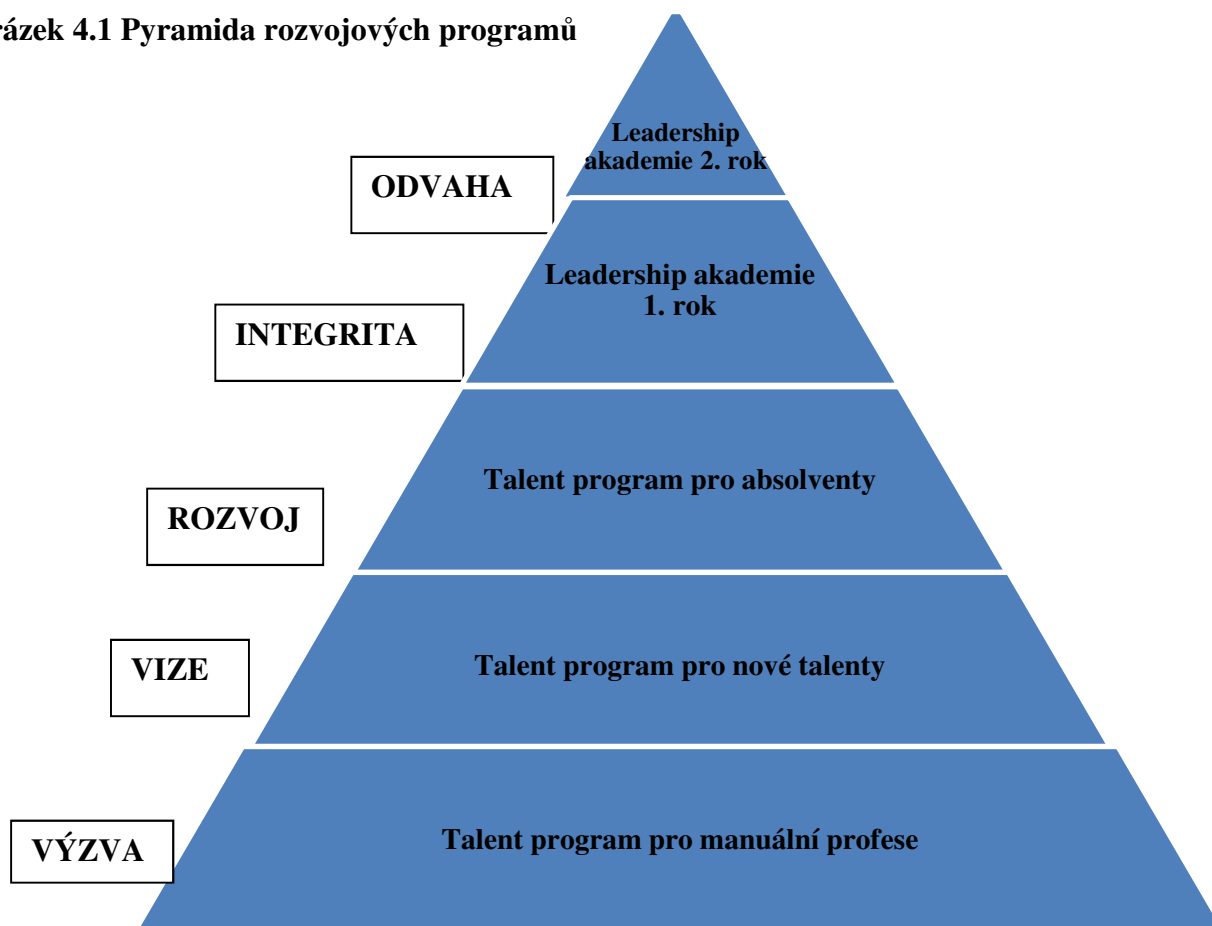
Po zhodnocení pracovního výkonu dochází k nalezení talentů a zařazení do programu. Talentovaný jedinec je výjimečně schopný zaměstnanec, který má potenciál pro rozvoj, růst a zvládání náročnějších úkolů. Součástí skupiny talentů je zaměstnanec s výsledným **hodnocením výkonu 3 a výše** (plně splňuje očekávání, překonává očekávání, významné překročení očekávání) a s **hodnocením potenciálu 4 (značný) nebo 5 (výjimečný)**.

Společnost vytvořený talent-pool rozděluje do dvou skupin, a to na **talent specialista** a **talent manažer**. Přičemž do skupiny talent specialista jsou zařazeni talenti, kteří chtějí rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Tito talenti dosahují při hodnocení potenciálu úrovně 3, tzn., že zaměstnanec je schopen přijímat náročnější úkoly a role. Skupinu talent manažer obsazují talenti s potenciálem na úrovni 4. Tudíž zaměstnanci sami chtějí obsadit vyšší pozice a mají tu schopnost a motivaci dále postupovat a přijímat na sebe větší odpovědnost v jiných oblastech či funkcích.

4.2.2 Rozvoj talentů

Společnost ArcelorMittal Ostrava každým rokem mění a zdokonaluje rozvojové programy. V loňském roce došlo k zúžení oproti předchozímu roku, především z důvodu času. Společnost zobrazuje rozvojové programy pro talenty prostřednictvím pyramidy, která se skládá z 5 kategorií programů, a to Výzvy, Vize, Rozvoje, Integrity a Odvahy. Program Výzva se zaměřuje na rozvoj talentů manuálních profesí. Program Vize zahrnuje rozvojový program pro nové talenty. Program Rozvoj obsahuje talent program pro současné i budoucí manažery a absolventy. Součástí programu Integrity je Leadership akademie 1. rok a součástí programu Odvahy je Leadership akademie 2. rok. Zmíněná pyramida je ilustrována na následujícím obrázku 4.1. Všechny rozvojové programy budou podrobněji popsány níže.

Obrázek 4.1 Pyramida rozvojových programů



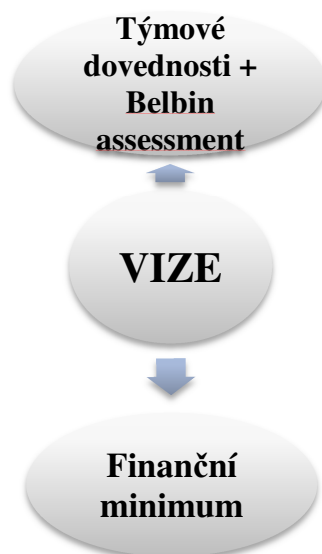
Zdroj: Interní materiály společnosti

Rozvojový program pro manuální profese zahrnuje aktivity, jako jsou exkurze v rámci organizace i mimo ni, setkání s manažery, e-learning (angličtina pro zájemce),

konzultace ke kariérnímu růstu. Součástí je především školení o bezpečnosti práce. Prioritou programu je prohloubení inovačního potenciálu a podpoření týmové práce.

Rozvojový program pro nové talenty obsahuje týmové dovednosti opírající se o Belbinovy týmové role a tzv. finanční minimum, kdy např. dochází k výměnným programům s okolními společnostmi. Talenti tak mají možnost poznat kulturu jiné společnosti. Aktivitami obsažené v programu jsou rotační mentoring program, prezentace, exkurze, nabídka e-learningu, projekty a konzultace. Součástí programu je i projekt Vzájemná ostražitost s talenty, jehož cílem je zapojit talenty do již existujících bezpečnostních auditů mistrů na provozech. Důraz je kladen na problematiku bezpečnosti a ochrany na provozech, seznámení talentů s mistry a výměnu zkušeností a zvýšení vzájemné ostražitosti. Talenti jsou přiřazeni jednotlivým mistrům. Talent provede celkově 3 společné audity s přiděleným mistrem. Následně rotuje na další závod, kde je mu přidělen jiný mistr. Tento rozvojový program je znázorněn na následujícím obrázku 4.2.

Obrázek 4.2 Rozvojový program pro nové talenty

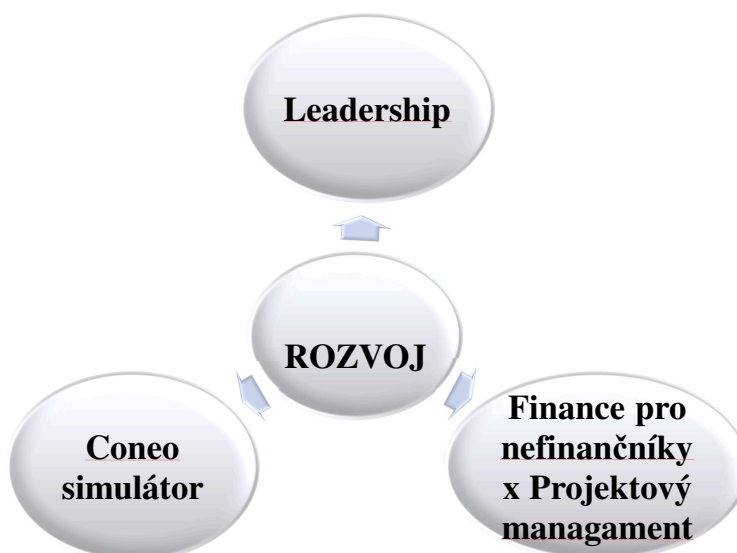


Zdroj: Interní materiály společnosti

Rozvojový program pro současné i budoucí manažery je odlišný předcházejícímu programu. Tento program zahrnuje rozvojové aktivity leadershipu, projektového managementu a Coneo simulátor. To představuje jednodenní školení, kdy jsou simulovány určité situace a ty jsou pak řešeny v týmech. Účastníci mají možnost říct svůj názor, např. na týmovou spolupráci, kooperaci. Na závěr dochází k vyhodnocení, co bylo dobře či naopak a co je potřeba zlepšit. Aktivitami jsou stejné jako u rozvojového programu pro nové talenty, jen

je ještě k dispozici setkání s generálním ředitelem. Program je zobrazen na níže uvedeném obrázku 4.3.

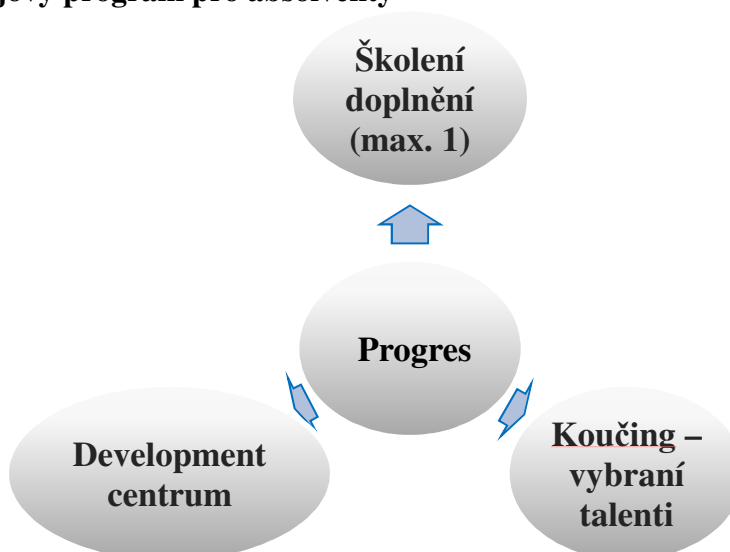
Obrázek 4.3 Rozvojový program pro současné i budoucí manažery



Zdroj: Interní materiály společnosti

Rozvojový program pro absolventy, kteří jsou v talent programu déle než 1 rok, obsahuje koučink, kariérový rozhovor a development centrum. Program zahrnuje aktivity, jako jsou exkurze, prezentace, setkání s generálním ředitelem, nabídky e-learningu či projekty. Na následujícím obrázku 4.4 je vyobrazeno schéma tohoto rozvojového programu.

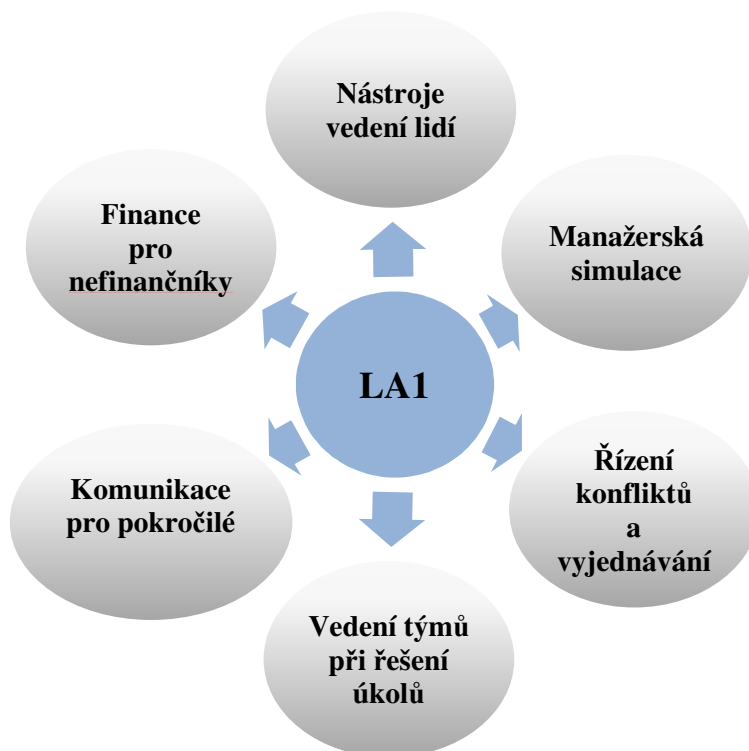
Obrázek 4.4 Rozvojový program pro absolventy



Zdroj: Interní materiály společnosti

Leadership akademie 1. rok zahrnuje individuální rozvoj měkkých a manažerských dovedností. Součástí je tzv. 7 modelový program kurzů. Jde o 360° zpětnou vazbu, individuální koučink, výuku anglického jazyka a přípravu na mezinárodní certifikát a práci na projektech. Rozvoj daných dovedností je zobrazen na obrázku 4.5.

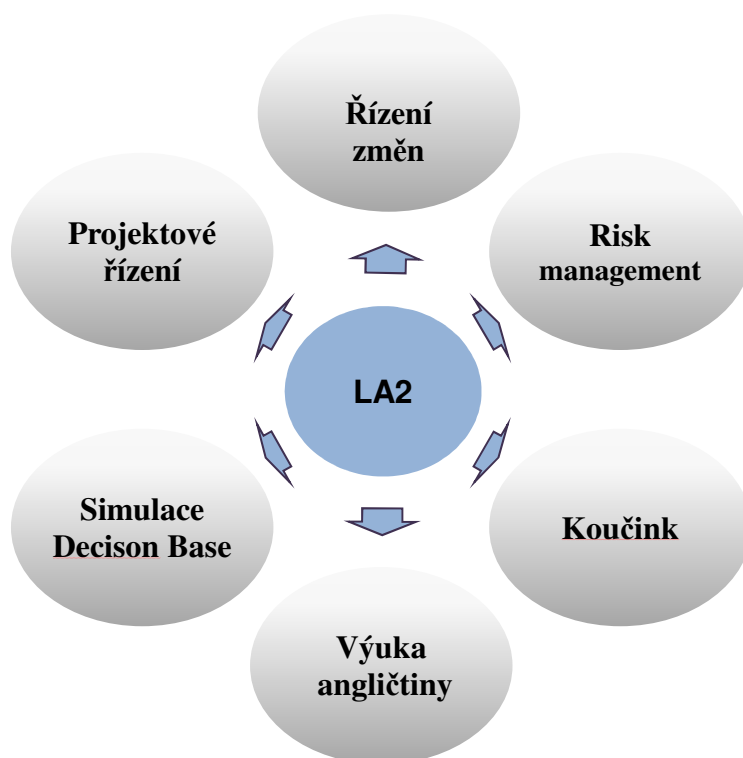
Obrázek 4.5 Rozvoj daných dovedností



Zdroj: Interní materiály společnosti

Leadership akademie 2. rok je určena k individuálnímu rozvoji vrcholového vedení. Rozvíjí se manažerské dovednosti. Součástí tohoto jsou aktivity, jako je individuální koučink, příprava na mezinárodní certifikát z anglického jazyka, zahraniční stáže, odborné kurzy, projektové řízení, risk management, řízení změn, simulace Decison Base. Ta je obdobná jako Coneo simulátor, s tím, že školení probíhá na pozicích vrcholového vedení. To vše je znázorněno na obrázku 4.6.

Obrázek 4.6 Leadership akademie 2. rok

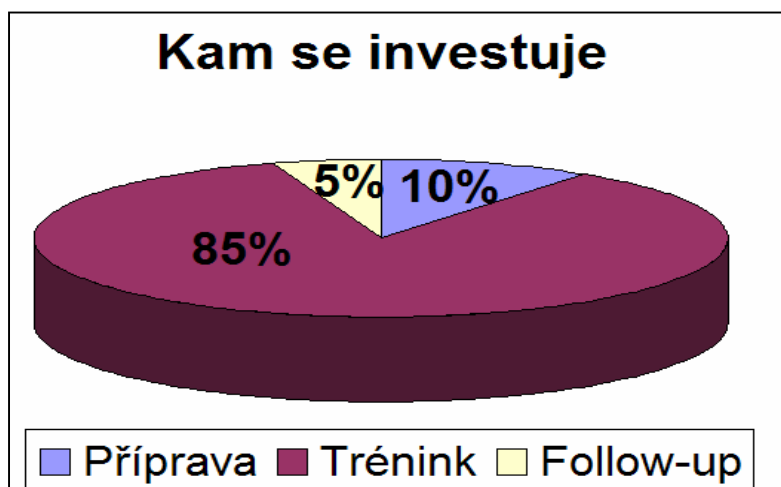


Zdroj: Interní materiály společnosti

K **rozvoji měkkých dovedností** společnost využívá e-learningu. Nejprve je nutné provést vstupní test, který analyzuje znalosti, potřebu a definuje problémové situace. Dále je zapotřebí stanovení akčního plánu, který má každý účastník školení. Ten zahrnuje to, co chce zaměstnanec změnit. Plán také slouží jako podklad pro hodnocení daných kompetencí. Měsíc po školení je zaměstnanci zaslán aplikační dotazník s cílem připomenout plnění akčního plánu a analyzovat změny chování. Po 2,5 měsících po školení jsou zaměstnanci pozváni na aplikační workshop.

Na následujícím grafu 4.1 je možné vidět, jak společnost investuje do vzdělávání a rozvoje. Z grafu vyplývá, že největší část je věnována tréninku. Poté se z malé části investuje do přípravy a nejméně do sledování.

Graf 4.1 Rozdělení investic do vzdělávání dle etap



Zdroj: Interní materiály společnosti

Metody rozvoje talentů

1) Metody on the job

Společnost využívá pro rozvoj zaměstnanců metod on the job. Talenty tak rozvíjí na konkrétním pracovišti. Společnost používá níže zmíněných metod.

➤ Mentoring

Společnost využívá mentoringu, díky němuž dochází k rozvoji dovedností nutných pro výkon práce. V současnosti společnost pilotuje nový mentoring program (Gender diversity) na skupině vybraných zaměstnaných žen. Konkrétní žena si vybere svého mentora ze seznamu mentorů. Domluví se na konkrétním projektu a pomoci. Několikrát za rok si domluví schůzku a konzultace na dané téma. Mentor svého svěřence vede, radí mu a podporuje ho. Před tím byl ve společnosti mentoring spíše seznamovací. Nekonal se žádné společné schůzky.

➤ Koučink

Ten je určen ve společnosti především manažerským pozicím. Zaměstnanci je poskytnuta dlouhodobá péče o jeho profesní a osobní rozvoj. Dochází k rozvoji pracovního potenciálu, ke zvládnutí náročnějších úkolů a tak zvyšování pracovního výkonu. Společnost využívá externích koučů, případně koučuje i HR specialista. Vztah mezi oběma stranami je založen na vzájemné důvěře a otevřenosti.

➤ **Rotace práce**

Toto probíhá ve společnosti běžně. Díky tomu zaměstnanci ArcelorMittalu rozšiřují své znalosti a dovednosti. Procházejí různými závody a odděleními a získávají tak celkový přehled o chodu společnosti.

➤ **Stínování**

Pozorování jiného zaměstnance při výkonu práce je ve společnosti také běžné. Využívá se individuálně na klíčových pozicích pro plány nástupnictví. Zaměstnanec stínuje osobu, která např. odchází do důchodu nebo ze společnosti a je na pozici, kterou má následně zaměstnanec zastávat.

➤ **Práce na projektech**

Je součástí programu kurzů, kterými zaměstnanci procházejí. Díky tomu si zaměstnanec rozvíjí týmovou spolupráci, schopnost vést a účastní se tak skupinových aktivit. Dochází k rozvoji měkkých a manažerských dovedností.

➤ **Zahraniční stáž**

Z důvodu administrativní náročnosti společnost stáží moc nevyužívá. Stáže nejsou příliš řízené a využívají se dle potřeby společnosti. Proběhlé stáže byly umožněny zaměstnancům do Německa a Polska.

2) Metody off the job

Prostřednictvím těchto metod dochází ve společnosti k rozvoji zaměstnanců mimo pracoviště. Společnost využívá níže uvedených metod.

➤ **E-learning**

Zaměstnanci tak získají nové dovednosti. E-learning je nástrojem k rozvoji měkkých dovedností. Společnost využívá této flexibilní metody, která je nabídnuta novým talentům, současným či budoucím manažerům i talentům, kteří jsou v talent programu rok a více.

➤ **Development centrum**

Je vytvořen efektivní rozvojový plán pro zdokonalení schopností a dovedností zaměstnanců. Toto je součástí rozvojového programu pro absolventy, tedy talenty, kteří jsou součástí programu déle než 1 rok. Zaměstnancům je poskytována zpětná vazba.

➤ **Workshop**

Probíhají ve společnosti společně s kurzy. Talenti jsou na workshop pozváni po 2,5 měsících po školení. Většinou trvá 3 – 4 hod a účastní se ho tak 15 zaměstnanců. Cílem je předat zkušenosti a připomenout si hlavní nástroje a zásady, které si z kurzů měli zaměstnanci odnést.

Plán nástupnictví

Je obsažen v e-formuláři GEDP jako 4. záložka. Ta je k dispozici pouze pro vedoucí zaměstnance (kromě mistrů). V plánu nástupnictví jsou uvedeni možní nástupci pro danou pozici vedoucího zaměstnance, kteří jsou nebo budou připraveni na pozici nastoupit okamžitě nebo v horizontu 1-2 roky, 3-5 let a 5-8 let. Tento plán je aktualizován vedoucími zaměstnanci během každoročního hodnocení. Podkladem pro plán nástupnictví klíčových pozic daného organizačního závodu/oddělení jsou dílčí plány, které se projednávají na kariérních komisích.

4.2.3 Udržení talentů

Společnost nabízí zaměstnancům veškeré výše zmíněné rozvojové programy. Tím poskytuje talentům nástroje na rozvoj vzdělanosti, také inspiraci a možnosti k rozšíření dovedností a schopností. Je už potom také na samotném zaměstnanci, jak se k výkonu práce motivuje. Samozřejmě společnost poskytuje finanční odměnu za výkon práce. Mimo jiné patří ArcelorMittal ke společnostem zaměstnávajícím hodně lidí v Moravskoslezském kraji.

Jak už bylo zmíněno výše, každoročně probíhá hodnocení zaměstnanců. Nad rating 3,3 jsou zaměstnanci stále talenti. Avšak, kdo je pod touto hranicí, je z talent programu vyřazen. Vždy v únoru či březnu se bývalým talentům zasílá e-mail s poděkováním za účast.

4.3 Účastníci talent managementu v hutní společnosti

Klíčovými talenty jsou čistě zaměstnanci z interního prostředí. Jak již bylo zmíněno výše, na talent managementu se podílejí všichni. Talent program je zaměřen na pozice dělnické, nízkoprofilové i manažerské. Ředitelé mají jiný talentový program, a to korporátní.

Hodnocení výkonu nejprve provádí přímý vedoucí daného zaměstnance. Poté se do hodnocení zapojuje kariérní komise, která se skládá z vedoucích provozu, oddělení, ředitelů závodů, odborných ředitelů a generálního ředitele. Tím, že se na talent managementu podílejí všichni, dochází k větší efektivnosti.

Oddělení Vzdělávání, rozvoje a náboru zaměstnanců má na starosti celkový talent program. Sestavuje veškeré podklady (pro kariérní komise, podklady pro talenty), koordinuje hodnocení zaměstnanců, komunikuje s talenty, manažery, řediteli. Také koordinuje školení a připravuje další plány pro talenty. Provádí různé statistiky průběhu programu, vypracovává a aktualizuje rozvojové programy.

4.4 Přínosy a negativa talent managementu pro hutní společnost

Talent management má mnoho **přínosů** pro ArcelorMittal a také pak pro více skupin lidí v rámci této společnosti. Přínosy jsou uvedeny v následující tabulce 4.1.

Tabulka 4.1 Přínosy talent managementu pro ArcelorMittal

Cílová skupina	Pozitiva talent managementu
Pro ArcelorMittal Ostrava a.s.	vytipování nejlepších zaměstnanců a vhodných nástupců
	posílení plánů nástupnictví o osoby s ověřeným potenciálem
	vytipování úzké skupiny osob s potenciálem i do vyššího managementu
	proškolení zaměstnanců, rozvoj jejich znalostí a dovedností
	nízké náklady vzhledem k efektivitě
	zvýšení motivovanosti zaměstnanců, tím i větší výkonnost a loajalita ke společnosti
Pro zaměstnance	zvýšená motivace, možnost kariérního růstu pro nízkoprofilové pozice
	rozšíření kompetencí, znalostí a dovedností
	možnost změny
	forma nepeněžního benefitu
	setkávání a komunikace napříč organizací
	exkurze do jiných závodů, prohlídka provozů
Pro mistry, vedoucí provozu	posílení plánů nástupnictví o osoby se skutečným potenciálem
	zpětná vazba, možnost dozvědět se o svých podřízených více
	posílení týmu o talentované osoby
Pro jiné jednotky v rámci skupiny a komunity	benchmark pro jiné společnosti nejen v rámci skupiny ArcelorMittal, ale i pro jiné jednotky
	jednoduchá aplikovatelnost, transparentní výsledky

Zdroj: Interní materiály společnosti

Jak je vidět, systém talent managementu je pro tuto společnost velmi přínosný. Proto **negativa** této problematiky je těžké najít. Je možné zde zařadit časovou náročnost a problém s udržením talentů. V následující části se autorka práce bude zabývat metodou rozhovoru, která je zaměřena na udržení a rozvoj talentů.

4.5 Vyhodnocení rozhovorů

Pro výzkum efektivnosti systému talent managementu ve společnosti byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů. Důvodem výběru této metody byla otevřenost, efektivnost a přizpůsobení se komunikaci a respondentovi. Díky přímému kontaktu je eliminováno nepochopení otázky. Rozhovor umožňuje získání většího počtu informací a hlubší proniknutí do této problematiky. Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit názory, postoje a připomínky talentů k talent programu ve společnosti. Celkem se výzkumu zúčastnilo 18 zaměstnanců. Šlo o zaměstnance, kteří již byli součástí talent programu. Výzkum byl zaměřen celoplošně, tedy na všechny pozice. Konkrétně byl rozhovor proveden s 8 dělnickými pozicemi, 5 THP a 5 manažery. Jednalo se o kombinaci telefonických či face to face rozhovorů. Všechny dělnické pozice byly z důvodu jejich pracovní doby a nezastižení obvolány. Autorka práce byla velmi mile překvapena kladnou reakcí a ochotou zaměstnanců odpovídat na otázky.

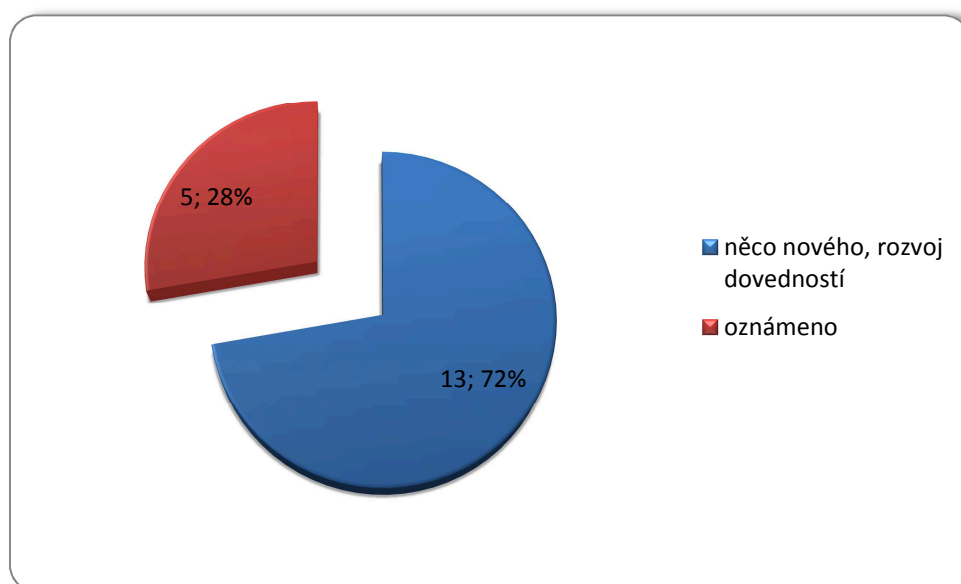
Rozhovor se skládal z předem připravených otázek, a to celkově z 13. Z toho poslední 2 jsou identifikační otázky. Struktura rozhovoru je zobrazena v *příloze č. 4*. K vyhodnocení odpovědí je využito MS Office Excel, díky němuž jsou odpovědi graficky zaznamenány a následně autorkou práce slovně popsány.

Zaměstnanci na otázky odpovídali takto:

1. Jaký byl Váš důvod přijetí nabídky a zařazení do talent programu?

Smyslem této otázky bylo zjistit, co zaměstnance vedlo k zařazení do talent programu. Z níže uvedeného grafu 4.2 vyplývá, že 13 zaměstnanců (72 %) nabídku přijali, protože si chtěli rozšířit své obzory, dovednosti a znalosti, dozvědět se něco nového a poznat nové lidi. Zbývajícím 5 zaměstnancům (28 %) bylo zařazení do programu oznámeno svým vedoucím.

Graf 4.2 Důvod přijetí nabídky a zařazení do talent programu



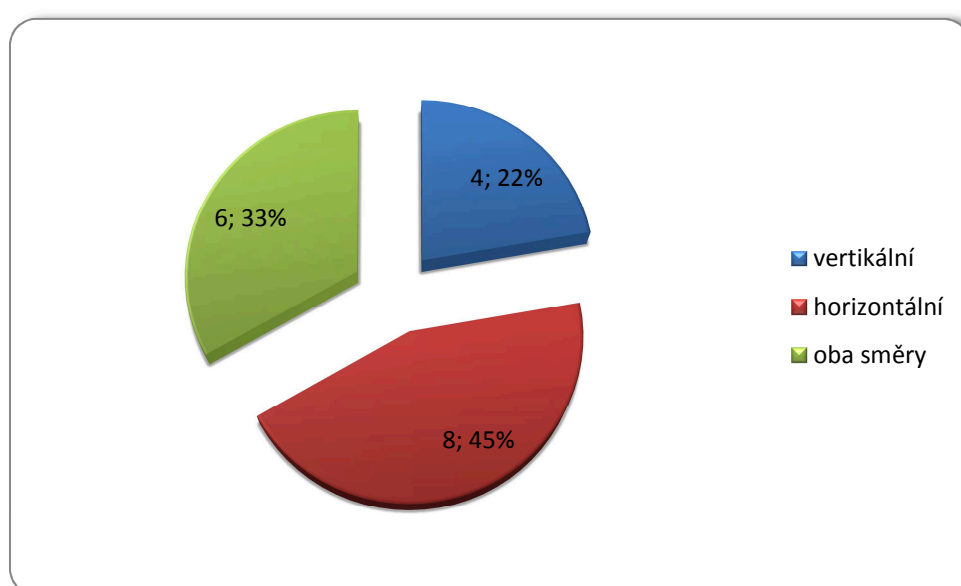
Zdroj: Vlastní zpracování

2. Jste pro horizontální či vertikální posun?

Na následujícím grafu 4.3 je patrné, že převážná část, tedy 8 zaměstnanců (45 %), dává přednost horizontálnímu posunu. Preferují tak rozvoj svých dovedností. 6 zaměstnanců (33 %) je pro oba dva směry, jak vertikální, tak horizontální. A zbylí 4 zaměstnanci (22 %) upřednostňují vertikální posun, tedy povýšení na vyšší pozici.

V případě nepochopení významu slov byla zaměstnancům dovysvětlena otázka.

Graf 4.3 Horizontální či vertikální posun



Zdroj: Vlastní zpracování

3. Co Vám vyhovovalo u kurzů a vzdělávacích aktivit, které jste absolvoval/a, příp. nevyhovovalo?

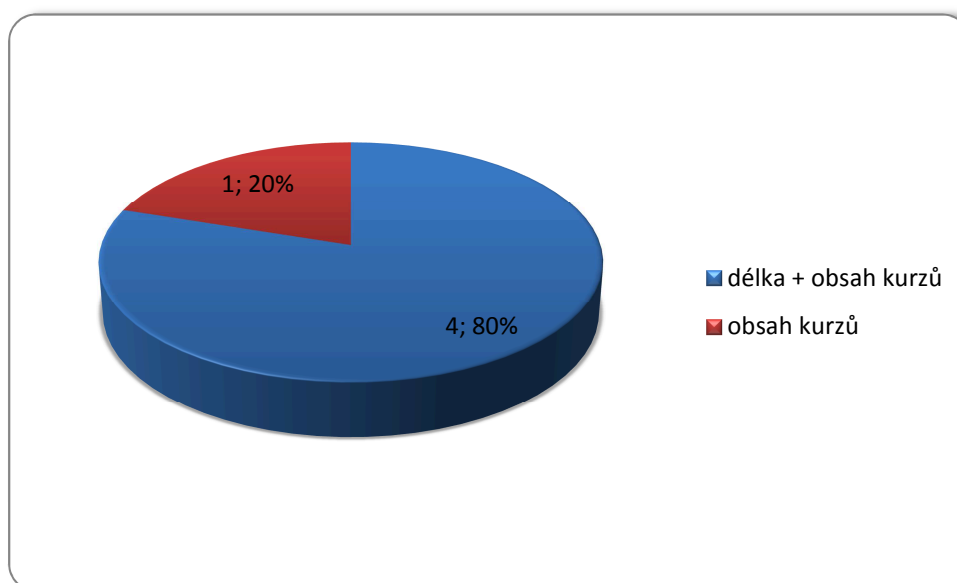
Tato otázka je vyhodnocena z hlediska pracovních pozic. Smyslem této otázky bylo zjistit, co se zaměstnancům na rozvojových aktivitách líbilo a co nelíbilo.

Odpovědi manažerů

Jak už bylo zmíněno výše, jednalo se celkově o 5 manažerů. Tito manažeři byli účastníci Leadership akademie. Všem 5 manažerům v podstatě kurzy vyhovovaly. Jeden manažer vyzdvihl logickou návaznost kurzů a zajímavost. Další manažer uvítal rozšíření obzorů, poznání nových lidí na podobné úrovni a známosti, které se hodí. Některé kurzy se manažerům líbily více, některé zase méně.

Na následujícím grafu 4.4 je znázorněno to, co manažerům na kurzech nevyhovovalo. Jde o délku a obsah kurzů. Celkem 4 manažerům (80 %) nevyhovovala délka i obsah kurzů. Jednomu manažerovi (20 %) se nelíbil čistě obsah kurzů. Kurzy se jim zdály příliš dlouhé, únavné a soustředit se bylo těžké. Hlavně také s prací to nebylo jednoduché skloubit. Manažeři poznamenali, že: „Některé kurzy nebyly obsahově až tak záživné, věci se opakovaly a bylo to příliš teoretické. Kurzy by mohly být tak o 20 – 30 % kratší. Možná by bylo lepší, aby se jeden den zaměřilo konkrétně na jedno téma. Další den by se mohlo předešlé téma zopakovat a následně nastolit jiné téma.“

Graf 4.4 Co manažerům nevyhovovalo u kurzů



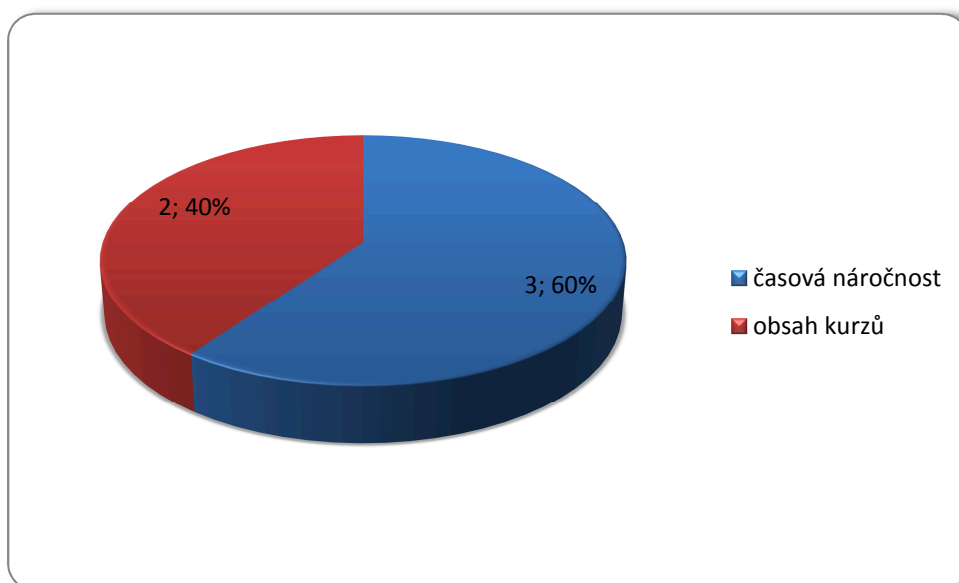
Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi THP

Všem 5 THP opět v podstatě kurzy vyhovovaly. Školení byla dobrá a byla vedena zkušenými osobami. Opět byla možnost poznat nové lidi a upozornit na sebe.

3 zaměstnancům (60 %) nevyhovovala časová náročnost. Ti poznamenali, že: „*Vedení na školení stoprocentně nevolní, pak je školení rozsekané. Stává se, že v průběhu školení je některý zaměstnanec povolán jinde a pak neví, co se zrovna řeší. Nebo také někteří zaměstnanci se nedostaví na školení, protože zrovna musí vyřešit pracovní záležitost. Bylo by tedy vhodné vyhradit na školení volno a věnovat se čistě tomu.*“ Zbylým 2 zaměstnancům (40 %) zase nevyhovoval obsah kurzů. Ti poznamenali, že: „*Stalo se mi, že obsah kurzu jsem znala, jelikož mám vystudovanou školu v oboru. Tím pádem školení pro mě bylo zbytečné a nic mi po odborné stránce nepřineslo. Školení nebylo na míru. Bylo by vhodné specifikovat kurzy dle pracovních míst. Například zvlášť pro techniky a ekonomiku.*“

Graf 4.5 Co THP nevyhovovalo u kurzů



Zdroj: Vlastní zpracování

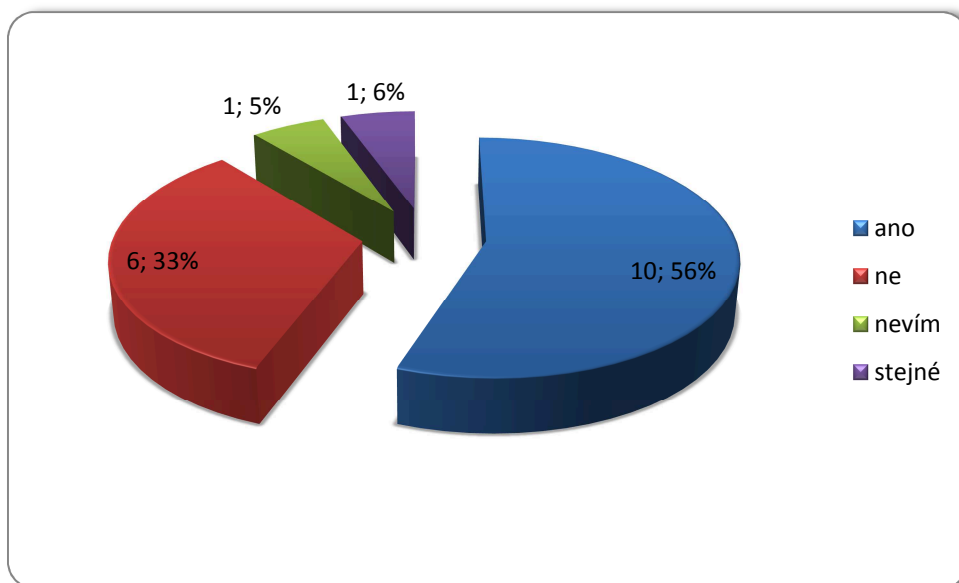
Odpovědi dělníků

Ti celkově kurzy hodnotili kladně. Zmiňovali školení 5S o bezpečnosti, teambuilding, exkurze. Polovina z dotazovaných měla mentoring, zbylá polovina ne. Školení byla pro ně zajímavě pojatá. Zaměstnankyně poznamenala: „*Je to výhoda v rámci pracovní doby.*“ Jiní si zase myslí, že pro pracovní pozici to nebylo až tak přínosné. 2 zaměstnancům (25 %) nebyl nabídnut anglický jazyk. 4 zaměstnanci (50 %) by uvítali více kurzů.

4. Máte pocit, že díky talent programu je Váš potenciál lépe využit?

Tato otázka byla zaměřena na to, zda zaměstnanec díky talent programu pociťuje nějakou změnu ve výkonu práce. Převážná část zaměstnanců, tedy 10 (56 %), má pocit, že jejich potenciál je lépe využit. „Talent program rozvíjí člověka a posouvá ho dál. Díky tomu jsem zjistil nové věci ohledně mé osoby. Člověk se naučil na věci dívat i jinak.“ 6 zaměstnanců (33 %) nemá pocit, že jejich potenciál je lépe využit. 1 zaměstnanec (5,5 %) nedokázal posoudit a 1 zaměstnanec (5,5 %) nepociťuje změnu.

Graf 4.6 Využití potenciálu

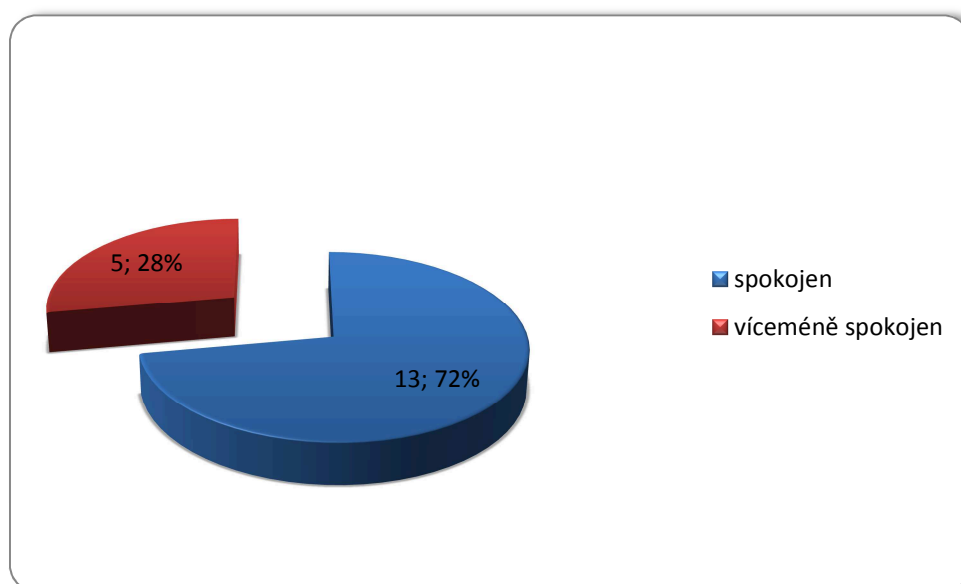


Zdroj: Vlastní zpracování

5. Jak se Vám na pracovišti pracuje? (z hlediska udržení)

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci na pracovišti spokojeni. Z grafu 4.7 je patrné, že všichni zaměstnanci jsou na pracovišti spokojeni. Někteří více a někteří zase méně. Celkově 13 zaměstnanců (72 %) je spokojeno, mají dobrý kolektiv, dobré pracovní podmínky, práce je baví. Zbylých 5 zaměstnanců (28 %) je víceméně spokojeno. Ti prohlásili, že: „Práce je časově náročná, nevím, do kolika hodin budu v práci, a tak si nemůžu nic dopředu naplánovat. Jsem spokojen, ale měl jsem trochu jiné představy. Práce mě baví, ale chtěl bych někam výš.“ Jeden manažer pronesl, že: „Chtěl bych mít větší stupeň volnosti, jsou zde zdlouhavé schvalovací procesy.“

4.7 Spokojenost na pracovišti

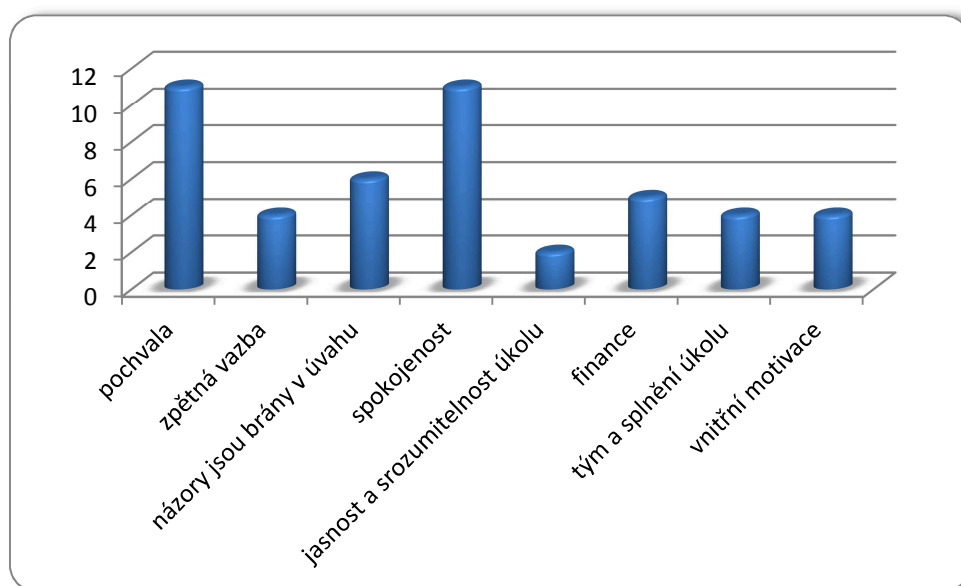


Zdroj: Vlastní zpracování

6. Co Vás motivuje při výkonu práce? (z hlediska udržení)

Prostřednictvím této otázky chtěla autorka práce zjistit tzv. hnací motor zaměstnanců k výkonu práce. Zaměstnanci odpovídali různě a uváděli i několik motivů. Jak je vidět na grafu 4.8 nejvíce zaměstnance motivuje **spokojenost s prací**. To znamená, že jsou sami spokojeni s výkonem, obsahem práce a s bezpečností na pracovišti. Takto odpovědělo 11 zaměstnanců (61 %). „*Motivuje mě to, že jsem situaci zvládl, takový pocit uspokojení z práce. Musím být sama spokojená s výkonem práce. Práce mě musí bavit a jsem velmi rád, když vše dobře dopadne.*“ Druhou největší motivací je **pochvala od vedoucího**. Opět takto odpovědělo 11 zaměstnanců (61 %). Někteří však pronesli, že pochvala na pracovišti moc není. „*Určitě by mě motivovala i pochvala, avšak od vedoucího to moc není. Pochvala tady nehrozí. Pochvala bohužel nebývá tak často.*“ Dále zaměstnance motivuje, když jejich **názory jsou brány v úvahu**. Konkrétně 6 zaměstnanců (33 %) takto odpovědělo. 5 zaměstnanců (28 %) motivují **finance**. „*Co si budeme povídat, v dnešní době jsou to finance a bez nich to nejde.*“ Poskytnutí **zpětné vazby** motivuje celkem 4 zaměstnance (22 %). Taktéž 4 zaměstnanci (22 %) pronesli, že je motivuje **úspěšnost týmu**. 4 zaměstnanci (22 %) řekli, že je pro ně nejlepší **vnitřní motivace**. „*Chci něco dokázat a být lepší než ostatní.*“ **Jasnost a srozumitelnost úkolu** motivuje 2 zaměstnance (11 %).

4.8 Motivace při výkonu práce

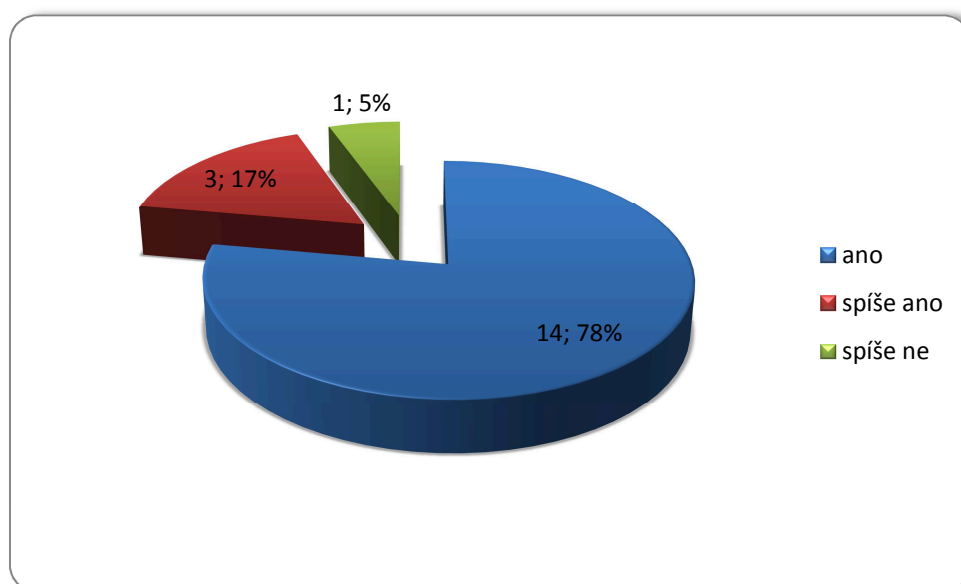


Zdroj: Vlastní zpracování

7. Považujete společnost za atraktivního zaměstnavatele?

Smyslem otázky bylo zjistit, jaký mají zaměstnanci názor na společnost a zda ji považují za atraktivního zaměstnavatele. Jak je z grafu 4.9 patrné, žádný zaměstnanec neodpověděl přímo ne. Pouze 1 zaměstnanec (5 %) si myslí, že společnost spíše není atraktivním zaměstnavatelem. Celkově 14 zaměstnanců (78 %) považuje společnost za atraktivního zaměstnavatele. Ti prohlásili, že: „*Určitě, podmínky jsou zde nadstandartní, dokládá to i to, že je zde zaveden systém talent managementu, mnoho společností ho nemá. Nemůžu s ničím porovnat, jelikož jsem zde od začátku, ale v tomto kraji společnost považuji za atraktivního zaměstnavatele. Ano, považuji, jsou zde dobré pracovní podmínky a výhody.*“ 3 zaměstnanci (17 %) spíše považují společnost za atraktivního zaměstnavatele. Tito zaměstnanci pronesli, že: „*Pracuji na vedoucí pozici a rovnováha mezi osobním a pracovním životem zde moc není, porady jsou třeba v pátky a pozdě večer. Pracuji na dispečinku a nejsou zde příliš kvalitní pracovní podmínky, kolikrát neteče voda a tak dále.*“

Graf 4.9 Atraktivní zaměstnavatel

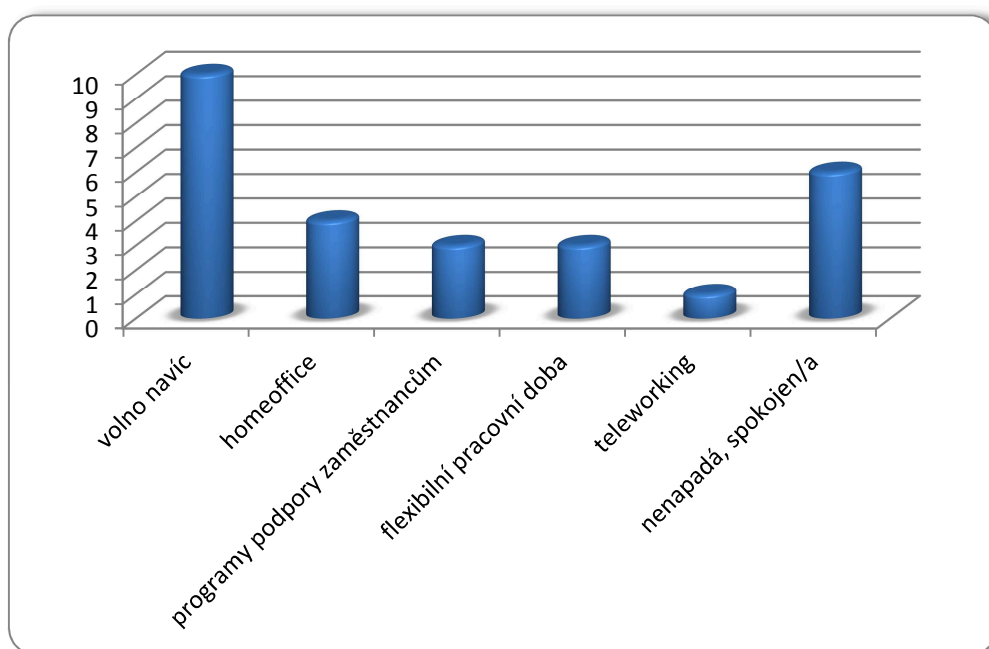


Zdroj: Vlastní zpracování

8. Jaké výhody či benefity byste v rámci talent programu uvítal/a?

Cílem této otázky bylo zjistit, co by zaměstnanci nad rámec výhod jiného uvítali. Nejvíce zaměstnanců, konkrétně 10 (56 %) by uvítalo **volno navíc**. Někteří zaměstnanci si dodělávají vysokoškolské vzdělání a musí si brát dovolenou. Dalších 6 zaměstnanců (33 %) nic nenapadlo a v principu jsou s výhodami spokojeni. **Homeoffice** by uvítali celkem 4 (22 %) zaměstnanci. „*Někdy by práce z domu nemusela být vůbec špatná.*“ 3 zaměstnanci (17 %) by potěšila **flexibilní pracovní doba**. Také 3 zaměstnanci (17 %) by uvítali **programy podpory a pomoci zaměstnancům**. 1 zaměstnanec (6 %) by přivítal **teleworking**.

Graf 4.10 Výhody a benefity

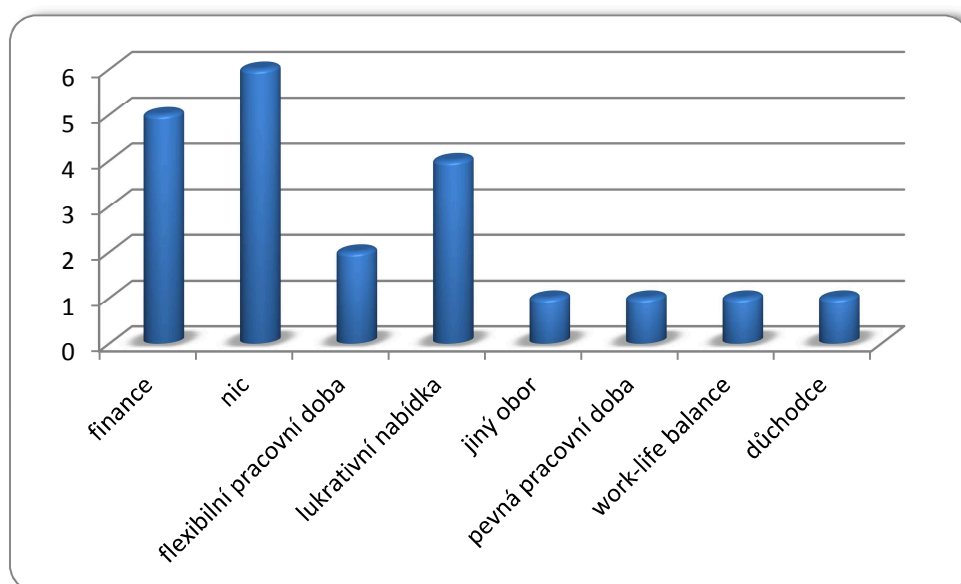


Zdroj: Vlastní zpracování

9. Je něco, co by Vás vedlo ke změně zaměstnání/zaměstnavatele? (z hlediska udržení)

Autorka práce chtěla touto otázkou získat případné důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti. Jak je z grafu 4.11 zřejmé, 6 zaměstnanců (33 %) ani **žádný důvod** nenapadá. „Nemám důvod odejít, jsem zde spokojen a zvyklý. Nenapadá mě žádný důvod, možná bych odešel jen v případě špatného kolektivu. Nemám důvod, práce by pro mě musela být nenaplnující.“ 5 zaměstnanců (28 %) by případně k odchodu vedla **lepší finančně ohodnocená práce. Lukrativní nabídka** by odlákala 4 zaměstnance (22 %). „Musela by to být lukrativní nabídka ze zahraničí.“ 2 zaměstnance (11 %) by k odchodu vedla **flexibilní pracovní doba. Změna jiného oboru, pevná pracovní doba** či **work-life balance** by vedla vždy 1 zaměstnance (6 %). 1 dotazovaný respondent (6 %) byl zaměstnanec důchodového věku a stále pracuje ve společnosti, jelikož ho práce baví.

Graf 4.11 Případné důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti



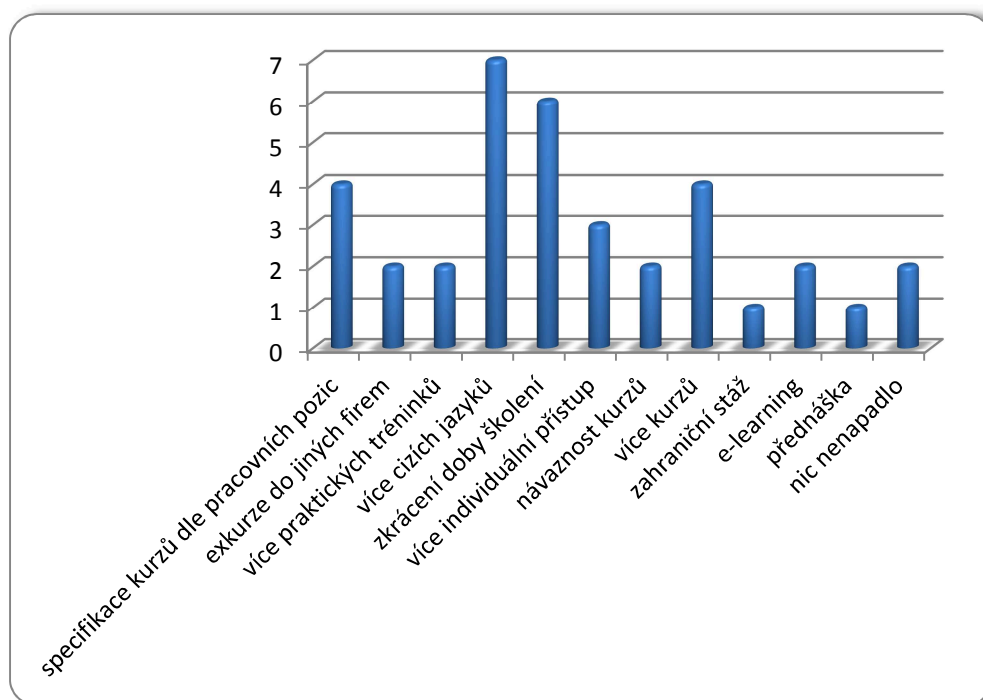
Zdroj: Vlastní zpracování

10. Co byste v rámci talent managementu nového uvítal/a? Co byste změnil/a?

Autorka práce chtěla prostřednictvím této otázky zjistit nové nápady, návrhy a připomínky absolventů talent programu. Získat informace, co by změnili a zlepšili. To je zobrazeno v grafu 4.12. Jak je vidět, nejvíce zaměstnanců by uvítalo **více cizích jazyků**, především angličtiny, a to konkrétně 7 zaměstnanců (39 %). „Uvítal bych více angličtiny, spíše individuální, skupinová angličtina nic moc nedává. V dnešní době je angličtina důležitá. Lepší by byla jiná forma výuky angličtiny než e-learning. Je třeba zlepšit výuku angličtiny, rád bych rozšířil angličtinu v technickém oboru a ne, abych se učil, jak se řeknou jednotlivá oblečení.“ Druhým nejvíce zastoupeným nápadem, je **zkrácení doby školení**. Takto se vyjádřilo celkem 6 zaměstnanců (33 %), a to THP a manažeři. „Zkrátila bych dobu školení na hodiny. Školení by mohla být o 20 – 30 % kratší. Školení jsou časově náročné.“ Celkově 4 zaměstnanci (22 %) by uvítali **specifikaci kurzů dle pracovních pozic**. „Bylo by vhodné mít kurzy přímo na míru. Uvítal bych konkrétní témata pro dané pracoviště, mohla by být i společná témata pro více závodů, které mají spolu něco společného, např. kvalita výroby. Možná by bylo lepší rozdělit kurzy do nějakých kategorií. Bylo by lepší zajistit zvlášť školení dle oborů.“ 4 zaměstnanci (22 %), konkrétně dělníci, by přivítali **více kurzů**, a to kurzy na zvýšení kvalifikace, např. celní školení. **Více individuální přístupu** by chtěli 3 zaměstnanci (17 %). „Možná by nebylo špatné zaměřit se na méně talentů, kterým by se následně více věnovalo. Talentům by mohlo být věnováno více času a takto jim poskytnut větší rozvoj. Také

by bylo dobré zjistit, jaké kurzy by zaměstnanci uvítali, co by je zajímalo a třeba je rozřadit, na co se hodí. Někomu třeba více dají odborné kurzy než koučink či mentoring.“ 2 zaměstnanci (11 %) by uvítali **návaznost kurzů**. „Kurzy by mohly být více rozmanité a bylo by fajn v kurzech pokračovat.“ **Exkurze do jiných firem** by chtěli 2 zaměstnanci (11 %). „Chtěl bych porovnat práci i v jiných firmách a podívat se tak ke konkurenci, např. by mě zajímala práce v Hyundai nebo Škodovce.“ Také 2 zaměstnancům (11 %) by se líbily **praktické tréninky** a řešení konkrétních případů. Více **e-learningu** by taktéž uvítali 2 zaměstnanci (11 %). „E-learning bych uvítala v rámci cizích jazyků či školení řidičů, v dnešní době se rozšiřuje, neboť šetří čas a je kratší než obvyklé školení.“ 1 zaměstnanec (6 %) by rád odjel na **stáž do zahraničí**. A taktéž 1 zaměstnanec (6 %) navrhuje **přednášku** s významnými osobami ve společnosti, např. vrcholovým managementem. Celkem 2 zaměstnanci (11 %) nic nenapadlo.

Graf 4.12 Nápady zaměstnanců

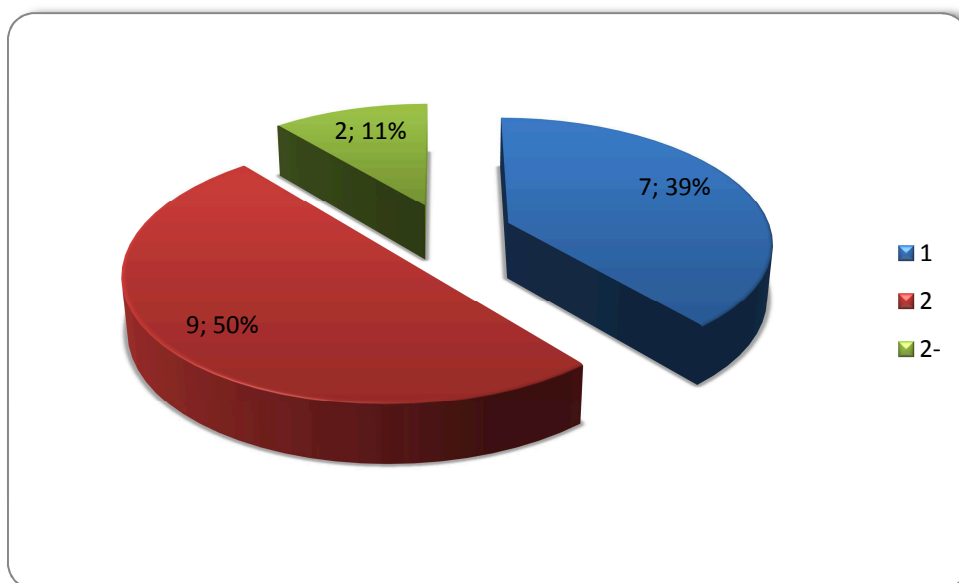


Zdroj: Vlastní zpracování

11. Jak celkově hodnotíte talent management ve společnosti?

Stupeň ohodnocení byl nastaven známkou 1 – 5 jako ve škole. Známkou 2 hodnotí talent program ve společnosti 9 zaměstnanců (50 %), známkou 1 zase 7 zaměstnanců (39 %) a známkou 2- pro změnu 2 zaměstnanci (11 %). Výsledná průměrná známka je 1,7.

Graf 4.13. Hodnocení talent programu ve společnosti

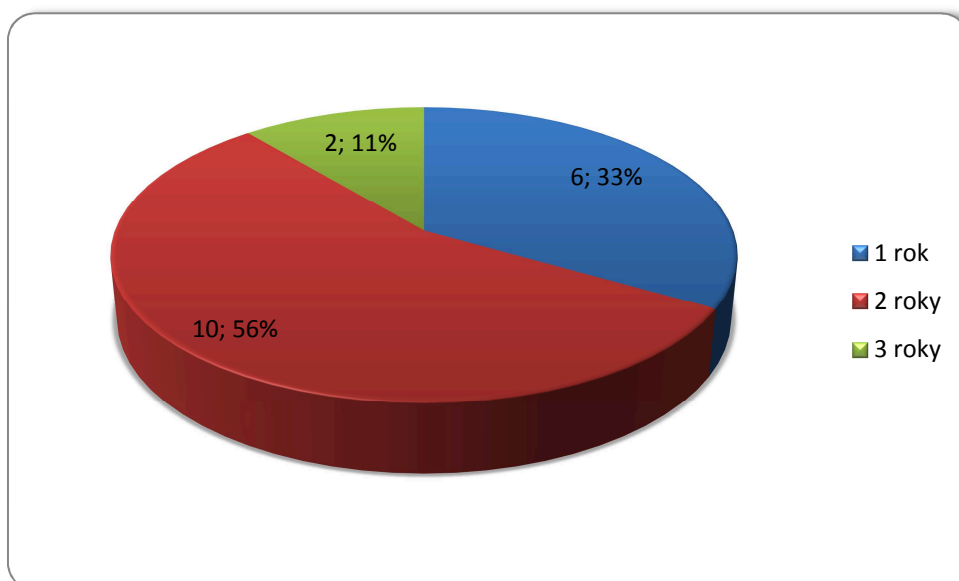


Zdroj: Vlastní zpracování

12. Jak dlouho jste byl/a v talent programu?

Tato identifikační otázka byla orientována na počet let strávených v talent v programu. 10 zaměstnanců (56 %) bylo v talent programu 2 roky, 6 zaměstnanců (33 %) 1 rok a 2 zaměstnanci (11 %) po dobu 3 let. Vše je znázorněno v následujícím grafu 4.14.

Graf 4.14 Délka účasti v talent programu

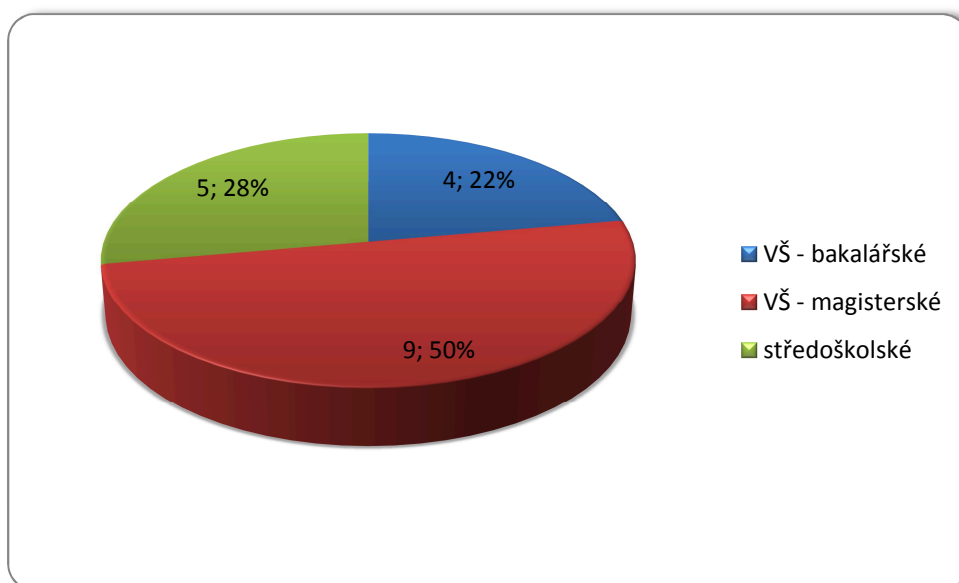


Zdroj: Vlastní zpracování

13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tato identifikační otázka se zaměřovala na dosažené vzdělání zaměstnanců. Jak je z grafu 4.15 patrné, 9 dotazovaných zaměstnanců (50 %) má vysokoškolské magisterské vzdělání. 4 zaměstnanci (22 %) mají vysokoškolské bakalářské vzdělání a 5 zaměstnanců (28 %) má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské. Přičemž 4 dotazovaní zaměstnanci současně studují vysokou školu. Jak je vidět, z velké části převažuje vysokoškolské vzdělání respondentů.

Graf 4.15 Nejvyšší dosažené vzdělání

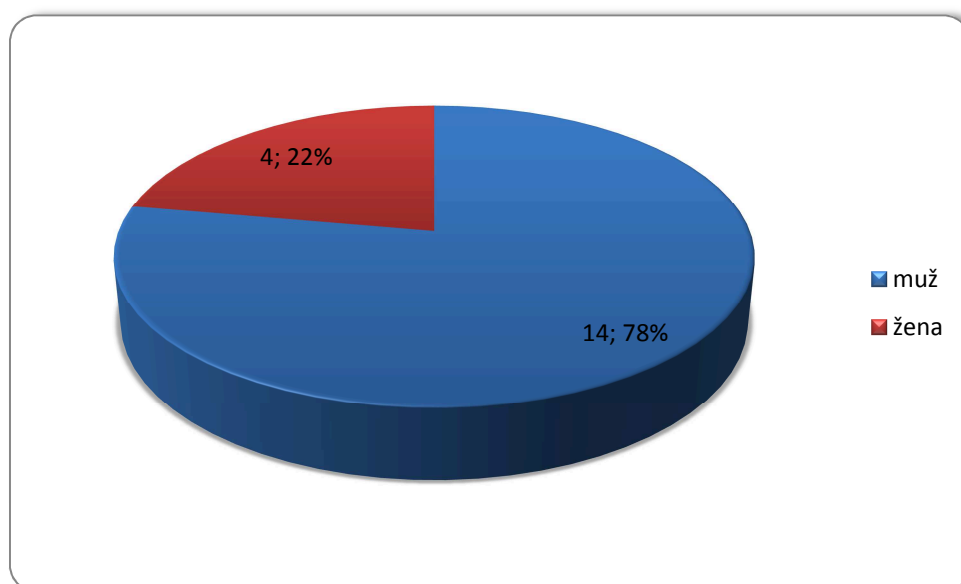


Zdroj: Vlastní zpracování

Pohlaví respondentů

Následující graf 4.16 zobrazuje pohlaví respondentů. Výzkumu se zúčastnilo celkem 14 mužů (78 %) a 4 ženy (22 %). Je zřejmá jasná převaha mužů. Přičemž se dá předpokládat i celková převaha mužů ve společnosti, a to z možného důvodu technického zaměření společnosti.

Graf 4.16 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výzkumu vyplynulo, že talent management je pro zaměstnance **přínosný**. Díky tomu si rozšířili své dovednosti a znalosti, poznali nové lidi a navázali kontakty. Také je potěšilo, že jim talent program byl nabídnut. Ovšem na druhé straně se autorka práce dozvěděla, že pro některé zaměstnance, kteří nebyli součástí rozhovorů, to bylo stresující. A to z toho důvodu, že ostatní kolegové se na ně dívali skrz prsty a rýpali do nich. Proto někteří chtěli raději z talent programu odejít. Některé kurzy se líbily více, některé zase méně. To se odvíjí od individuálního přístupu zaměstnanců. Určitě také záleželo na lektorech a jejich způsobu pojetí školení. Našlo se pár věcí, které zaměstnancům na kurzech nevyhovovaly. Převážná část zaměstnanců se domnívá, že díky talent programu je jejich potenciál lépe využit.

Mezi respondenty byl také zaměstnanec důchodového věku, který se celkem podívoval nad tím, že mu talent program byl nabídnut. Pronesl, že: „*Víte, já si myslím, že se nepodívali na můj ročník narození. Spíše bych to přenechal mladším, ale byl jsem zvědavý a rád, protože jsem se chtěl dozvědět nové změny v Zákoníku práce.*“

Co se týče motivace při výkonu práce, tak zaměstnance motivují různé věci. Byla zmíněna i **zpětná vazba**. Autorka práce si myslí, že zaměstnancům je poskytována. Na základě každoročního hodnocení, kde mají zaměstnanci možnost zjistit celkové hodnocení svého výkonu. Jelikož to někteří zaměstnanci uvedli jako motivaci, měla by společnost v poskytování zpětné vazby určitě pokračovat. Zaměstnance také motivuje to, že **jejich**

názory jsou brány v úvahu. Pokud jsou jejich názory přínosné a vhodné, měla by to společnost zaměstnancům dopřát.

Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci považují společnost za **atraktivního zaměstnavatele**. Společnost by tedy nadále měla poskytovat kvalitní pracovní podmínky. Jeden zaměstnanec ovšem prohlásil, že work-life balance ve společnosti není a druhý zaměstnanec pracující na dispečinku není příliš spokojen s podmínkami na pracovišti. To by se mohlo zlepšit.

Výzkum také ukázal, že převážnou část zaměstnanců ani nenapadá důvod, proč by ze společnosti měli odejít. Nejčastěji uváděnými důvody jsou finance a atraktivní nabídka jiné práce.

Využití **e-learningu** ve společnosti je. Jak výzkum ukázal, někomu e-learning vyhovuje více, někomu vůbec. **Exkurze** jsou poskytovány také, převážně v rámci závodů ve společnosti. Možná by bylo vhodné zaměřit se více na exkurze do jiných firem. Tímto by zaměstnanci měli větší možnost nahlédnout ke konkurenci.

Celkově je talent program ve společnosti hodnocen průměrnou **známkou 1,7**. Což autorka práce považuje za velmi dobrý výsledek. Určitě by se společnost talent managementu měla nadále věnovat. Případně by něco mohla vylepšit. Tím se autorka práce bude zabývat v následující části.

5 Návrhy a doporučení

Kapitola se zaměřuje na případné návrhy a doporučení, jak by mohl být systém talent managementu ve společnosti zlepšen. Návrhy a doporučení vyplývají z analýzy poskytnutých materiálů, z výzkumu, tedy rozhovorů s absolventy talent programu a z rozhovoru s HR specialistou. Níže uvedené návrhy a doporučení se týkají fungování talent managementu, rozvoje a udržení talentů.

5.1 Nižší počet talentů

Během rozhovorů bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci by uvítali více individuální přístup a větší rozvoj. Prvním návrhem je proto nižší počet talentů v talent programu. Jak bylo zjištěno, ročně je v programu cca 160 talentů. Autorka práce se domnívá, že všem nemůže být poskytnut intenzivnější rozvoj.

Je tedy navrženo, aby počet talentů se snížil a byl jim tak poskytnut větší rozvoj. Tímto by se rozvíjeli i talenti, kteří by případně v budoucnu mohli zastávat vyšší pozice. Dle autorčina názoru by se snížil i počet talentů odcházejících ze společnosti. Takto by talenti měli větší motivaci a věděli by, že se s nimi počítá do budoucna.

Autorka práce proto navrhuje zpřísnit kritéria pro výběr talentů. Součástí skupiny talentů by byl zaměstnanec s výsledným hodnocením **výkonu 4** nebo **5**.

K tomuto návrhu autorku práce vede také to, že součástí talent programu byl zaměstnanec důchodového věku. Je to pěkné, že společnost zahrnula právě i jeho. Avšak i on sám se podívoval, proč je do programu zahrnut a upřednostnil by místo mladším.

Z výzkumu také vyplynulo, že někteří mají pocit, že nejsou u vedení bráni jako talenti a jejich rozvoj dovedností se příliš neprojevil v práci. Toto opět vede autorku k názoru, že počet talentů by se mohl snížit.

Zaměstnancům by mohl být poskytnut intenzivnější rozvoj, a to díky návaznosti kurzů. Dotazovaní talenti by chtěli v programu pokračovat, ale na základě jejich hodnocení, již talenti nejsou. Proto jim není umožněn další rozvoj a více kurzů.

5.2 Specifikace kurzů dle pracovních pozic

Autorka práce zjistila, že některé kurzy byly pro talenty zbytečné, jelikož jejich obsah již znali. Z toho vyplývá, že jim to nic nového nepřineslo.

Z výzkumu vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali více kurzů na míru. Bylo by tedy vhodné specifikovat kurzy dle pracovních pozic, např. rozdělit kurzy do kategorií dle oborů.

Ty závody, které mají něco společného, by mohly mít společné kurzy. Vzniklo by tak několik seznamů kurzů, které by byly nabízeny talentům v závislosti na jejich pracovní pozici.

Základní rozdělení kurzů by mohlo být do 4 oblastí, a to na rozvoj IT dovedností, tvrdých, měkkých dovedností a odborná školení. Do rozvoje IT dovedností by spadala školení např. na MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Access), Edgcam, Internet, Šablony a formuláře v Office. V rámci rozvoje tvrdých dovedností např. Základní a Periodické školení svářečů, Procesní řízení. Rozvoj měkkých dovedností by mohl být obohacen např. o kurzy Zvyšování výkonnosti týmu, Jak motivovat své zaměstnance, Konfliktní situace a jejich řešení, Škola mistrů. Do odborného školení by mohly např. patřit kurzy Celních předpisů. S tím, že odborné kurzy by byly sestaveny dle pracovních pozic.

Také by bylo dobré zjistit prostřednictvím dotazníkového šetření, jaké kurzy by zaměstnanci uvítali a co by jim vyhovovalo. Zda by spíše preferovali odborné kurzy, rozvoj měkkých dovedností nebo vzdělávání prostřednictvím koučinku a mentoringu.

Takto by se vyhnulo tomu, že by talenti absolvovali školení, která pro ně nejsou přínosná. Konkrétní rozpracování kurzů by bylo probráno s oddělením Vzdělávání, rozvoje a náboru.

Z výzkumu také vyplynulo, že polovina dělníků by uvítala více kurzů. Mohl by se tedy zvýšit počet nabízených kurzů pro dělníky.

5.3 Zkrácení délky některých školení

THP a manažerům na kurzech nevyhovovala délka školení. Kurzy se jim zdály časově náročné. Jak bylo zjištěno, stává se, že zaměstnanci bývají během školení odvoláni zpět do práce. Tímto je školení narušené. Proto autorka práce navrhuje, aby byl vyhrazen čas čistě na školení. To znamená, aby zaměstnanci kvůli školení dostali volno a věnovali se pouze tomu. Také autorka práce doporučuje, aby se délka školení přizpůsobila zaměstnancům, kteří během dlouhého školení ztrácí soustředěnost. Doporučuje délku školení zkrátit na několik hodin, např. zkrácení 8 hodinových školení na 6 hodinová. Případně by kurzy mohly být rozděleny do více dní.

5.4 Poskytnutí volna navíc

Dalším návrhem je, aby společnost poskytla talentům volno navíc. Tuto výhodu by talenti dle výzkumu uvítali nejvíce. Hodně zaměstnanců si dodělává vysokoškolské vzdělání a musí si brát dovolenou. Tento návrh souvisí s předchozím, jelikož volno by talenti mohli

dostávat i v rámci školení. Také by ve společnosti mohly být zavedeny tzv. sick days. Autorka práce navrhuje 2 – 3 dny za 6 měsíců.

5.5 Homeoffice

Jak ukázal výzkum, práci z domu by uvítali někteří zaměstnanci. Proto dalším návrhem je právě homeoffice. Autorka práce toto ovšem navrhuje pouze u THP a manažerů. A to u těch pozic, které by to umožňovaly. Mohlo by to být stanoveno buď pravidelně, např. vždy na 1 – 2 dny za měsíc, anebo v případě onemocnění dítěte.

V tomto případě by bylo nutné zabezpečit firemní síť. To by mohlo být vyřešeno tak, že připojení by probíhalo prostřednictvím tzv. virtuální privátní sítě. Ta umí propojit počítače v uzavřené soukromé síti či pomocí vzdálené plochy. Tímto způsobem dojde k propojení dvou počítačů přes internet. Oba přístupy jsou chráněny speciálním heslem. Po připojení zaměstnance na homeoffice do sítě je tak veškerá komunikace šifrována a chráněna před vstupem cizích osob.

Tento nefinanční benefit je známý především v zahraničí. Nebylo by špatné, aby se společnost k tomuto trendu také přiklonila.

5.6 Více pochval

Z rozhovorů vyplynulo, že převážnou část zaměstnanců motivuje k výkonu práce pochvala od svého vedoucího. Také bylo zjištěno, že na některých pracovištích se pochvaly zaměstnanci nedočkají. Jelikož pochvaly mají pozitivní vliv na pracovní výkon, autorka práce navrhuje, aby se na ně více dbalo. Pokud zaměstnanec odvede svoji práci dobře, měl by za to být pochválen, a to buď veřejně, nebo mezi čtyřma očima. Záleží na preferencích zaměstnance.

5.7 Více výuky cizích jazyků

Posledním návrhem je, aby společnost poskytovala více kurzů na výuku cizích jazyků. Především anglického jazyka, ale mohl by být vyučován případně i německý jazyk. Každému talentu je poskytována online angličtina. Dle autorčina názoru ne každému to může vyhovovat. Jak bylo během rozhovorů zjištěno, zaměstnanci by spíše uvítali intenzivnější výuku anglického jazyka.

Talenti by mohli být rozděleni do skupin dle úrovně komunikace, případně dle oboru. Pro začátečníky by mohla být určena skupinová výuka. Takto by mohli komunikovat mezi sebou a učit se navzájem. Pro pokročilé by autorka práce volila spíše individuální výuku, kde

by tak zdokonalili svoji komunikaci a rozšířili si obzor o odbornou angličtinu, kterou uplatní na svém pracovišti.

Autorka práce našla na internetu jazykovou školu Hello, která poskytuje skupinovou či individuální výuku cizích jazyků. Výuka by mohla probíhat v prostorách společnosti nebo v učebnách školy. Kurz je připravován dle požadavků klienta, lze zvolit i rozsah a intenzitu výuky. Počet osob je bez omezení. Cena pro společnost na stránkách není zmíněna, avšak je zde cena za kurzy pro osobní využití po dobu 4 měsíců. Ta je pro ukázkou znázorněna v následující tabulce 5.1.

Tabulka 5.1 Cena za jazykové kurzy

Kurz	Cena (Kč/os.)
AJ úplný začátečník	2 799
AJ začátečník 2.	2 399
AJ mírně pokročilý	2 399
AJ konverzace	2 599

Zdroj: Vlastní zpracování

Také jazyková škola Pygmalion poskytuje výuku kurzů pro společnost. Opět výuka probíhá ve společnosti či ve škole. Je zde možnost standardní nebo intenzivní výuky a obchodní angličtina. Čas a frekvenci kurzů si společnost určuje sama. Na požádání je možné zpracovat studijní plány podle potřeb skupiny. Délka kurzů je možná celoročně či září – červen. Také je zde možnost kumulativních slev. Cena kurzů se odvíjí od počtu zájemců ve skupině.

6 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na systém talent managementu v hutní společnosti ArcelorMittalu. Cílem této práce bylo analyzovat současný stav této problematiky ve společnosti. Ke zjištění potřebných informací bylo využito analýzy dostupných materiálů, rozhovoru s HR specialistou a v neposlední řadě byl proveden výzkum prostřednictvím rozhovorů s absolventy talent programu. Na základě toho byly předloženy návrhy a doporučení k zefektivnění systému talent managementu.

První kapitola byla věnována teoretickým východiskům talent managementu. Byl vymezen pojem talent a talent management. Následně strategické aspekty talent managementu a jeho jednotlivé procesy. Jednalo se o identifikaci a získání talentů, jejich rozvoj a udržení. Co se týče procesu získání talentů, byly popsány klíčové kompetence, hodnocení výkonu a předpověď potenciálu, typy a metody hodnocení výkonu a vytvoření talent-poolu. V rámci rozvoje talentů byly uvedeny rozvojové programy, konkrétně Trainee program a Talent development. Poté byly vymezeny metody rozvoje, a to metody on the job a off the job. Také bylo nastíněno plánování kariéry a plánování nástupnictví. V této části práce nechybí ani popis udržení talentů a klíčových faktorů nutných k jejich udržení ve společnosti. Na závěr teoretické části byli uvedeni účastníci talent managementu a jeho přínosy a negativa.

V druhé kapitole byla představena hutní společnost, popsána její historie a vznik. Také byl popsán management společnosti, její jednotlivé závody, struktura personálního úseku a dceřiné společnosti. V závěru této kapitoly byla graficky uvedena věková struktura managementu a jednotlivých závodů.

Třetí kapitola byla zaměřena na analýzu implementace systému talent managementu v hutní společnosti. Ani zde nechyběl konkrétní popis procesů talent managementu. Společnost identifikuje talenty z interního prostředí na základě ročního hodnocení výkonu zaměstnanců. Také v této kapitole byly popsány klíčové kompetence, hodnocení výkonu, předpověď potenciálu a k tomu ve společnosti využívané hodnotící škály. Součástí kapitoly byla i pyramida jednotlivých rozvojových programů využívaných ve společnosti. Jedná se o rozvojový program pro manuální profese, program pro nové talenty, absolventy a Leadership akademie 1. a 2. ročník. Popsány byly také metody rozvoje talentů používané ve společnosti. V kapitole byly uvedeny hlavní přínosy talent managementu pro zaměstnance a celou společnost. Na závěr bylo provedeno vyhodnocení výzkumu, tedy rozhovorů s absolventy programu. Celkově bylo uskutečněno 18 rozhovorů, mezi nimiž byli dělníci, THP a manažeři.

V poslední kapitole diplomové práce byly stanoveny návrhy a doporučení pro zefektivnění systému talent programu ve společnosti. Prvním návrhem bylo, aby společnost snížila počet talentů a zaměřila se tak na jejich intenzivnější rozvoj. Druhým návrhem byla specifikace kurzů dle pracovních pozic. Tak by se mohlo zabránit případné neúčinnosti kurzů pro některé talenty. Zkrácení délky některých školení bylo dalším návrhem. Bylo také doporučeno, aby společnost poskytla talentům volno navíc a homeoffice. Dalším návrhem bylo, aby vedoucí více chválili své podřízené, jelikož je to motivuje. Poslední návrh se týkal intenzivnější výuky cizích jazyků, a to především angličtiny.

Autorka práce se domnívá, že cíl diplomové práce byl splněn.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. CANNON, James. A. and Rita McGEE. *Talent management and succession planning*. London: CIPD, 2007. 406 s. ISBN 978-1843981732.
4. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
5. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
6. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
7. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
9. CHEESE, P., E. CRAIG and R. THOMAS. *The talent powered organization: strategie for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan page, 2008. 276 s. ISBN 978-0-7494-4990-2.
10. KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
14. SMILANSKY, Jonathan. *Developing executive talent. Best practices from global leaders*. San Francisco CA: Jossey-Bass. 2006. 332 s. ISBN 10 0-470-03318-5. ISBN-13 978-0-470-03318-0.
15. SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.

16. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Články v periodikách

17. HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Central European Review of Economic Issues Ekonomická revue*. 2010, s. 77-96. ISSN 1212-3951.

18. MOSER, Regine a Norbert THOM. Vyhrajte válku o talenty. *Moderní řízení. Economica* 2009, č. 9. s. 18-19. ISSN 0026-8720.

Internetové zdroje

19. ACE CONSULTING. *Development Center*. [online]. [cit. 15. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.ace-consulting.cz/development-centrum>

20. ARCELORMITTAL. *O společnosti*. [online]. [cit. 23. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.arcelormittal.com/ostrava/index.html>

21. CZSO. *Podíl obyvatel ve věkové skupině 0-14 a 65 a více let v letech 1950-2012*. [online]. [cit. 30. 12. 2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podil_obyvatel_ve_vekove_skupine_0_14_a_65_a_vice_let_v letech_1950_2012

22. FINANCE. *České firmy homeoffice nepodporují, chtějí mít pracovníky pod kontrolou*. [online]. [cit. 2. 4. 2014]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/o-homeoffice-je-zajem-firmy-ji-nepodporuji-fiy-/podnikani.aspx?c=A140305_120407_podnikani_zuk

23. HELLO. *Firemní kurzy*. [online]. [cit. 2. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.hello.cz/cs/default.aspx>

24. PRÁCE JOBCITY. *Boj o talenty je čím dál tím tvrdší a Krize talentů přežije ekonomickou krizi*. [online]. [cit. 30. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.prace-jobcity.cz/nabidka-prace-zamestnani-kariera-job/articlej/id/1602256>

25. PYGMALION. *Jazykový kurz In*. [online]. [cit. 2. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.pygmalion.cz/jazykove-kurzy/firemni-kurzy/>

26. ZPRAVODAJ KLUBU PERSONALISTŮ ČR. *Talent management jako konkurenční výhoda*. [online]. [cit. 15. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.klubpersonalistu.cz/gallery/file/zpravodaj%207-09.pdf>

Seznam zkratek

AC – assessment centrum

DDC – develop-deploy-connect

DC – development centrum

GEDP – global employee development program

HR – human resources

IT – informační technologie

THP – technicko hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014

Maroszová

Maroszová Kristýna

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura hutní společnosti

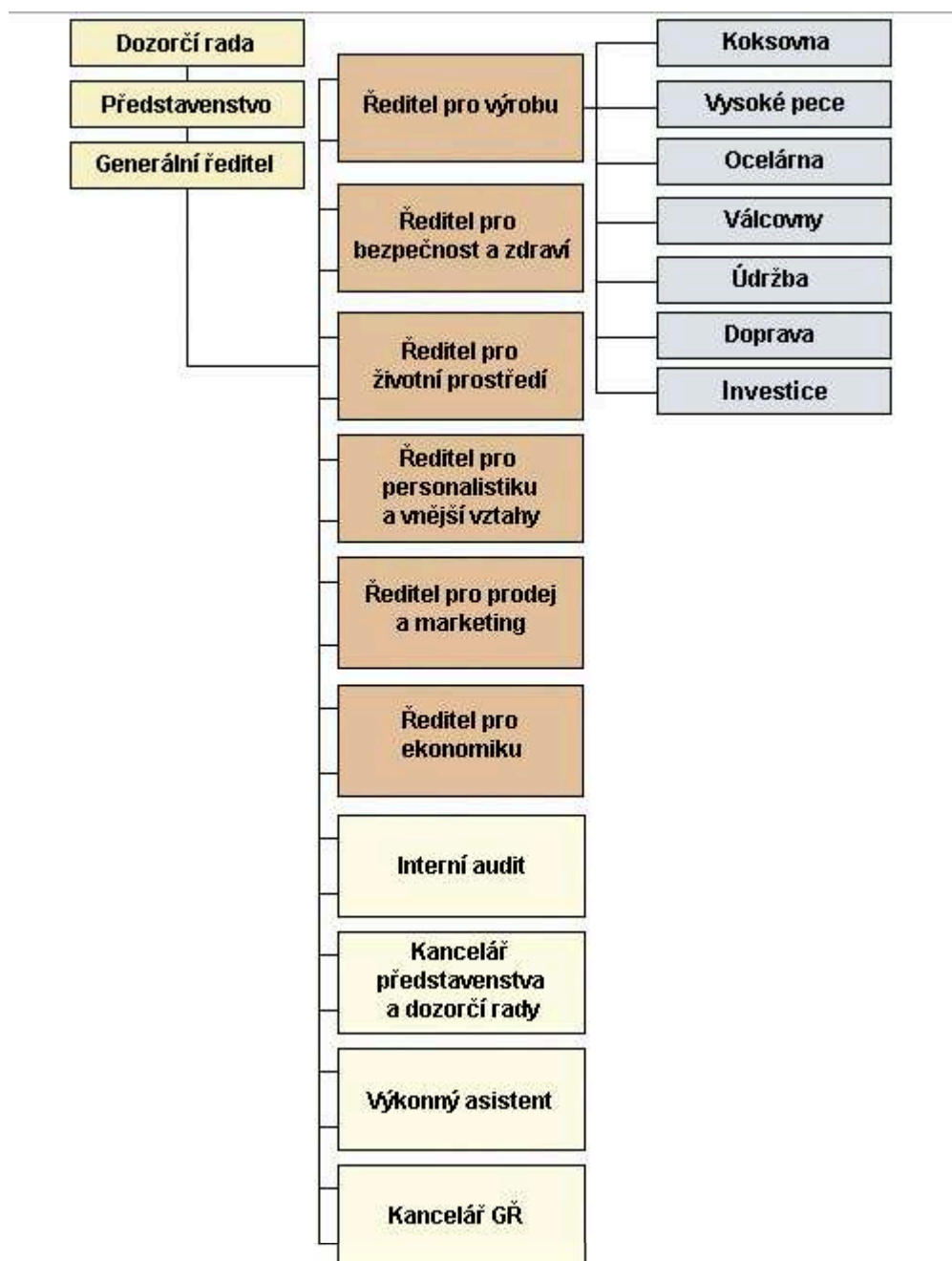
Příloha č. 2: Struktura personálního úseku hutní společnosti

Příloha č. 3: Ukázka kompetencí k hodnocení TH zaměstnanců

Příloha č. 4: Otázky k rozhovoru

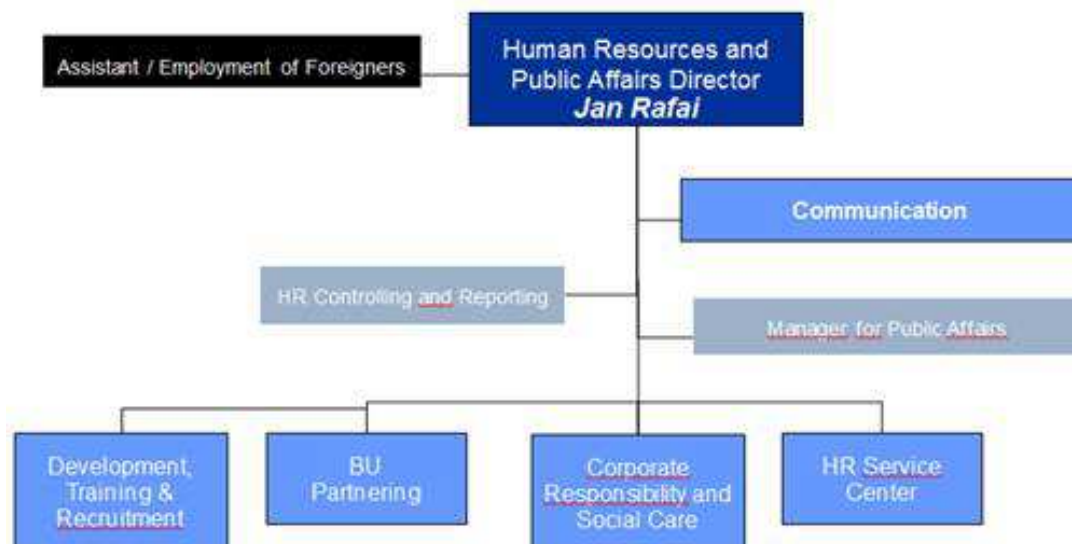
Příloha č. 1

Organizační struktura



Příloha č. 2

Struktura personálního úseku



Příloha č. 3

Kompetence k hodnocení TH zaměstnanců

Škála: 1 – základní 2 – dobrá 3 – plně vyhovující 4 – vynikající

Řízení změn			
Hodnotí se, je-li zaměstnanec otevřený změnám, dokáže změny přijímat pozitivně a podporuje ostatní, aby je přijímali. Dokáže reagovat a přizpůsobit se měnícím se okolnostem, jak důsledně chápe nutnost změn.			
1-základní	2-dobrá	3-plně vyhovující	4-vynikající
Chápe, že změna je nutná a že je normální součástí života.	Chápe důležitost změn jako součást vlastní práce i práce ostatních.	Odstraňuje překážky, které brání změnám.	Dokáže udělat efektivní opatření v neočekávaných situacích.
Změny přijímá pozitivně.	Vyhledává a uplatňuje nové efektivní pracovní priority a postupy.	Vytváří prostředí a podporuje ostatní, aby přijímali změny pozitivně a konstruktivně.	Dokáže identifikovat příležitosti ke změnám, dává podněty pro změny.
	Podporuje ostatní, aby dokázali pozitivně přijímat změny.	Dokáže posoudit dopad změny na ostatní.	Dokáže hodnotit dopad změn na zainteresované strany.
		Věnuje úsilí, aby změna byla maximálně efektivní a rychlá.	Dokáže efektivně přizpůsobit plány, priority a činnosti změnám.
		Dokáže rychle reagovat na nepředvídatelné změny.	Podporuje rychlost a efektivitu změn.

Strategické myšlení			
Hodnotí se schopnost koncepčně přemýšlet, přicházet s nápady, analyzovat problémy, a uvažovat v širším kontextu.			
1 - základní	2 - dobrá	3 - plně vyhovující	4 - vynikající
Je schopen/a si určit plán práce na základě efektivního stanovení priorit.	Dokáže přemýšlet koncepčně a přichází s nápady souvisejícími se strategií útvaru.	Definuje dlouhodobé cíle a příležitosti útvaru, má jasné a konkrétní představy o budoucnosti útvaru.	Převádí firemní hodnoty, cíle a priority do praxe (bezpečnost, udržitelnost, kvalita, vůdcovství, motivace zaměstnanců, efektivita nákladů).
Dokáže přemýšlet koncepčně.	Dokáže analyzovat problémy a navrhopvat řešení.	Rozpoznává hrozby a příležitosti, kterým útvar čelí.	Aktivně reaguje na hrozby a příležitosti, kterým oddělení/útvar čelí.
		Předkládá strategie do podnikatelských záměrů a dokáže upravit plán podle měnících se podmínek.	Při problémech je schopen komplexního pohledu (strategické, obchodní, konkurenční záležitosti).
		Je schopen prozákaznického přístupu.	Je schopen vize společnosti převést do strategických plánů.

Příloha č. 4

Otázky k rozhovoru

1. Jaký byl Váš důvod přijetí nabídky a zařazení do talent programu?
2. Jste pro horizontální či vertikální posun?
3. Co Vám vyhovovalo u kurzů a vzdělávacích aktivit, které jste absolvoval/a, příp. nevyhovovalo?
4. Máte pocit, že díky talent programu je Váš potenciál lépe využit?
5. Jak se Vám na pracovišti pracuje?
6. Co Vás motivuje při výkonu práce? (pochvala od vedoucího, jasnost a srozumitelnost úkolu, spravedlivost odměňování, poskytnutí zpětné vazby, mé názory jsou brány v úvahu, důvěra v budoucnost společnosti)
7. Považujete společnost za atraktivního zaměstnavatele?
8. Jaké výhody či benefity byste v rámci talent programu uvítal/a? (flexibilní pracovní doba, poskytnutí volna v době nemoci, homeoffice, teleworking, programy podpory a pomoci zaměstnancům)
9. Je něco, co by Vás vedlo ke změně zaměstnání/zaměstnavatele?
10. Co byste v rámci talent managementu nového uvítal/a? Co byste změnil/a?
11. Jak celkově hodnotíte talent management ve společnosti? (jako ve škole 1 – 5)
12. Jak dlouho jste byl/a v talent programu?
13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?